

Postgrau en economia social i solidària

Treball final de postgrau



Alumna

Professora ponent

Elisabet Duocastella Pla

Gloria Estapé-Dubreuil

Índex de continguts

1. Introducció	6
Propòsit i finalitat	6
2. Estat de l'art	7
2.1. Economia Social i Solidària	7
2.1.1. Definició de l'economia social i solidària	7
2.1.2. Principals actors de l'ESS a Catalunya	11
2.1.3. Dades de l'economia social i solidària	13
2.2. Gestió de projectes	15
2.2.1. Estàndards de la gestió de projectes	16
2.2.2. Projecte i gestió de projectes	20
2.2.3. Classificació dels projectes	23
2.2.4. Models de maduresa de la gestió de projectes	25
2.3.5. Èxit dels projectes	27
2.3.6. Tendència en la gestió de projectes	31
2.3. Economia Social i Solidària i la gestió de projectes	34
3. Metodologia de la investigació aplicada	35
3.1. Introducció	35
3.2. Primera part: confirmació col·laboració	35
3.3. Segona part: dades generals	35
3.4. Tercera part: gestió de projectes	36
3.5. Quarta part: dades personals	36
3.6. Fitxa tècnica de l'enquesta	37
4. Resultats obtinguts i anàlisis	38
4.1. Anàlisis de la mostra	38
4.1.1. Primera o segona part: dades generals	38
4.1.2. Tercera part: gestió de projectes	40
4.1.3. Quarta part: dades personals	43
4.2. Anàlisis dels resultats	44
4.2.1. Dades generals	45
4.2.1. Gestió de projectes	46

4.3. Mapa de la gestió de projectes de les entitats d'ESS.....	51
5. Conclusions finals	62
6. Fortaleses i restriccions de l'estudi	64
7. Recomanacions i línies de futur	65
8. Bibliografia	66
9. Annexes	70
9.1. Charte de l'économie sociale	70
9.2. PMBOK® Taula de correspondència dels processos	71
9.3. PRINCE2 Ús dels processos al llarg del cicle de vida del projecte	72
9.4. ISO 21500 Taula de correspondència dels processos	73
9.5. PM ² Taula de relació entre les activitats, artefactes i fases del projecte	74
9.6. Enquesta.....	75
9.7. Taules de dispersió de Pearson	85
9.8. Gràfiques correlació de Pearson	88
9.9. Punts del mapa de gestió de projectes de les entitats de l'ESS	91

Índex de il·lustracions

Il·lustració 1 L'ESS segons Defouney	8
Il·lustració 2 Arbre de l'ESS segons Jané	10
Il·lustració 3 Definició de l'ESS (Font pròpia)	11
Il·lustració 4 Mapa col·laboratiu Pam a Pam.....	12
Il·lustració 5 Mapa d'entitats socials.....	13
Il·lustració 6 Entitats de l'ESS a Barcelona	14
Il·lustració 7 Bones pràctiques dels grups de processos del PMBOK®	17
Il·lustració 8 Estructura ITTO segons el PMBOK®	17
Il·lustració 9 Matriu lògica.....	19
Il·lustració 10 Cicle de vida del projecte del PM2	20
Il·lustració 11 Model Goal & Methods Matrix	24
Il·lustració 12 Model Goal & Solution Matrix.....	25
Il·lustració 13 Model Continuum.....	25
Il·lustració 14 Project Management Maturity Model (PMMMSM).....	27
Il·lustració 15 Relació de l'èxit del projecte segons Baccarini.....	28
Il·lustració 16 Factors crítics d'èxit segons Pinto i Slevin	29
Il·lustració 17 Model de set forces per l'èxit segons Turner	30
Il·lustració 18 Marc de factors crítics de Belassi-Tukel	30
Il·lustració 19 Nivell de maduresa segons Nieto-Rodríguez.....	32

Il·lustració 20 Percentatge de fracàs dels projectes.	33
Il·lustració 21 Mapa global de la gestió de projectes a les entitats de l'ESS.....	53
Il·lustració 22 Mapa de les comarques de l'Alt Empordà, Gironès i La Garrotxa.....	54
Il·lustració 23 Mapa de les comarques de Berguedà, Solsonès i Bages.....	55
Il·lustració 24 Mapa detall de les entitats de Manresa.....	56
Il·lustració 25 Mapa de la comarca d'Osona.....	57
Il·lustració 26 Mapa de la comarca del Baix Ebre.	58
Il·lustració 27 Mapa de les comarques del Segrià i l'Urgell.....	59
Il·lustració 28 Mapa de les comarques del Maresme, Vallès Occidental, Baix Llobregat i Barcelonès.	60
Il·lustració 29 Mapa detall de la ciutat de Barcelona.....	61

Índex de taules

Taula 1 Xinxetes del mapa col·laboratiu Pam a Pam	14
Taula 2 Característiques dels projectes	22
Taula 3 Criteris d'èxit en el temps segons Lavagnon	31

Agraïments

Primer de tot voldria agrair a totes les persones que han col·laborat d'una manera desinteressada a fer possible aquest treball contestant a l'enquesta.

Agnès García, Agustí Giralt Anales, Alba Rojas Pérez, Andre Baken, Andrea Calsamiglia Madurga, Àngels Perramon Serra, Antoni Comes, Aurora Colom Coma, Bel Bordes, Carla Güell Font, Carme Flores Gómez, Clara Barrio, Conxita Almarcha Villena, Cristina Bajet, Eduard Frias Sánchez, Francesc Sol de la Vega, Francesc Teixidó Pons, Imma Collado, Ivan Viladrich Sánchez, Javier Domínguez Sagredo, Javier Rueda, Joan Obiols i March, Joan Riera Serra de Gayeta, Joan Soler Sánchez, Jordi Bancells Borràs, Jordi Corbera, Jordi Rojas, Josep Comajoan, Josep Lladonosa i Capell, Josep M. Carbó Teigeiro, Josep Marés Palós, Lola Escabias Escabias, Maite Codina, Manuel Díaz Martos, Marc Montaner Mayol, Marc Poy Ferrer, Marc Risueño Ortega, Marcel, Maria Medina, Marta Ball-Ilosera, Marta Juez Pachón, Mireia Bou, Monica Gatti, Neus Barberà Homedes, Nil Saladrich, Noe Mas, Núria Luna Albalete, Oscar Alavedra, Pablo Lidoy, Pau Collado Farrés, Pau Cónsola, Pere Coma Valls, Ramon Salicrú i Puig, Roger Codina Comellas, Ruth Arbues Lamaña, Sergi Mestre Garcia, Sílvia Aguilar, Sònia Mateos Fernández, Sylvie Franckhauser, Xavier Latorre, Yeda Lorenzo.

Agrair també a la meva tutora, la Glòria Estapé-Dubreuil, que encara que no hem tingut massa temps per poder-nos reunir, m'ha donat el seu suport en aquells punts més difícils i s'ha estat repassant el document fins el darrer moment.

Agrair a les dues persones que em van introduir en les dues temàtiques del treball. L'Albert Cubeles que em va transmetre la seva passió per la gestió de projectes i al Xavier Rubio que em va transmetre la seva il·lusió per l'economia social i solidària. Sense ells mai no hauria acabat ajuntant-les.

Agrair a la meva filla Júlia el seu assessorament gràfic per la creació del mapa. I el meu agraïment més sincer pel meu fill Gabriel, que és qui ha patit totes les meves hores davant de l'ordinador i per tant la meva absència.

Finalment, voldria dedicar el treball a la meva estimada germana Eulàlia, sempre seràs la meva font de inspiració per superar els moments durs de la vida. La teva força i vitalitat m'acompanyaran per sempre més.

1. Introducció

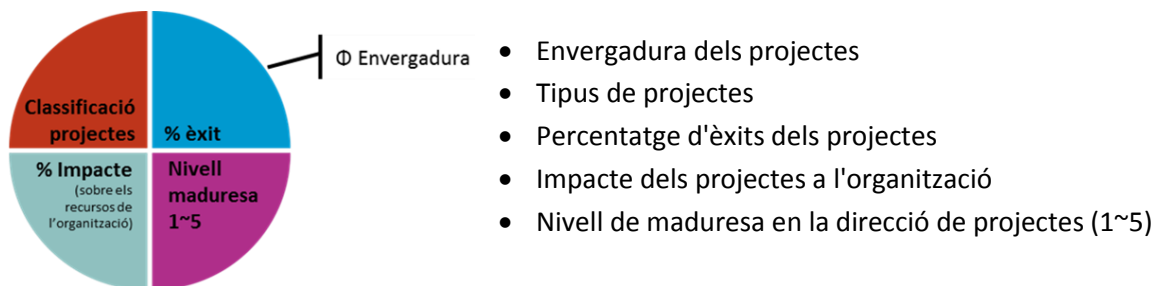
Des del moment que vaig començar el postgrau en Economia Social i Solidària: Desenvolupament Local, Cooperativisme i Transformació Social a la UAB vaig tenir molt clar que la temàtica sobre el treball final, vincular l'economia social i solidària amb la meva especialitat que és la gestió de projectes. La gestió dels projectes és la meva professió i passió, i volia vincular-la a la voluntat de transformació de la societat a través de les entitats de l'economia social i solidària.

La primera idea de treball va ser la de relacionar els valors de l'economia social i solidària amb el percentatge d'èxit dels projectes. A la literatura de la gestió de projectes s'han identificat tota una sèrie de factors que es consideren crítics per assolir l'èxit del projecte, els que s'anomenen factors crítics d'èxit. La meva opinió és que els valors de l'economia social i solidària han de ser un reforç positiu als factors crítics d'èxit dels projectes i que per tant els nivells d'èxit dels projectes de l'economia social i solidària haurien de ser superiors als de l'economia tradicional.

Amb els primers mesos del curs em va quedar clar que difícilment podria fer el meu treball sobre la hipòtesis anterior sense tenir primer una referència clara de l'estat de la gestió de projectes de les entitats de l'economia social i solidària. Per tant vaig decidir fer un primer pas i dedicar el treball a fer una radiografia de l'estat de la gestió de projectes a les entitats de l'economia social i solidària a Catalunya.

Propòsit i finalitat

El propòsit del treball és el d'elaborar un mapa de la gestió de projectes de les entitats de l'economia social i solidària a Catalunya, mapa en el qual s'han de incloure els principals indicadors de la gestió de projectes per cada entitat. Els indicadors de la gestió de projectes que es volen representar en el mapa són:



La finalitat del mapa és poder disposar de la suficient informació per tal de continuar amb un segon treball que em permeti demostrar la hipòtesis de la relació dels valors de l'economia social i solidària amb el percentatge d'èxit dels projectes.

Així com també ha de ser una eina de suport per les entitats de l'economia social i solidària per tal de disposar d'una referència de l'estat actual de la gestió de projectes i poder utilitzar la informació per poder-la millorar.

2. Estat de l'art

En aquest apartat es fa una introducció a l'estat de l'art dels següents punts:

- **Economia social i solidària:** al tractar-se d'un postgrau sobre aquesta matèria només es fa una introducció a la seva definició i a les principals dades.
- **Gestió de projectes:** es fa una descripció dels principals punts de la gestió de projectes, fent un especial èmfasis en els diferents models d'avaluació de la maduresa i l'estat actual de la gestió de projectes tant en el nivell de maduresa com en el percentatge d'èxit.
- **Economia Social i Solidària i la gestió de projectes:** com a darrer punt es comenta l'estat de l'art de la gestió de projectes a les entitats de l'economia social i solidària.

2.1. Economia Social i Solidària

Hem de començar aquest apartat comentant que no hi ha una única definició de l'economia social i solidària, és a dir que no hi ha un consens en la seva definició. Des del meu punt de vista és un aspecte positiu en quant demostra dinamisme, vitalitat i transformació constant. I en la literatura es considera també un punt positiu i una avantatge (Rostron, 2015), precisament pel fet mateix que aquesta ambigüitat demostra i anima a la diversitat (Jones, 2006).

2.1.1. Definició de l'economia social i solidària

Per entendre l'economia social i solidària cal descriure primer tres conceptes que s'enllacen entre ells per compondre'l: l'economia social, el tercer sector i l'economia solidària.

Economia social: és un concepte que neix a França (Navarro-Flores, 2011) com a referència de les cooperatives, mútues i associacions del segle XIX formades col·lectivament per grups de persones per poder respondre als problemes de la transformació econòmica. El principal propòsit de les organitzacions de l'economia social és el de servir als socis o a un interès més general i amb la voluntat de ser auto-suficients, sense una dependència de les subvencions, i amb democràcia interna (EMES - International Research Network, 2018).

Es pot considerar com a economia social a qualsevol iniciativa o participació socio-econòmica formal o informal, col·lectiva o individual, de tota mena productes o serveis que compleixin amb aquests quatre requisits:

1. Que resolgui necessitats dels socis per sobre del lucre dels promotors i dels beneficiaris.
2. Que es organitzi d'una manera democràtica (1 persona = 1 vot).
3. Que hi hagi un compromís social o amb voluntat de canvi social.
4. Que siguin independents de qualsevol altre organització pública o privada.

Tercer Sector: és defineix el tercer sector com aquella economia que té una funció supletòria, que fa el que no fa ni l'economia de mercat ni la d'estat, és per tant aquella que no segueix la lògica

del mercat o de l'estat. (Pearce, 2003) presenta el **Sistema de tres models**, que defineix els tres sectors de l'economia i que es diferencia dels models anteriors per la introducció de la noció del propòsit social (Rostron, 2015) i que les descriu com a diferents en la seva naturalesa però no excloents entre elles. Els tres models d'economia que defineix són:

- **Primer sistema:** hi inclou les empreses privades, aquelles amb una orientació al benefici.
- **Segon sistema:** hi inclou les entitats públiques, els serveis públics amb una previsió prevista.
- **Tercer sistema:** hi inclou tota l'economia amb un propòsit social, per tant no només s'hi inclouen entitats sinó també l'economia de les famílies, entitats d'auto ajuda, mútues i amb un propòsit social.

Hauríem de situar doncs l'economia social i solidària com a part del Tercer Sector.

(Defouney, 2014) contribueix a acabar de situar l'economia social i solidària reconeixent la seva arrel principal en el tercer sector, però que es reconeix que també s'hi poden afegir entitats dels altres dos sectors, ampliant per tant es que es coneix com a economia social i solidària.



Il·lustració 1 L'ESS segons Defouney

Definicions de l'economia social i solidària

Es presenten diverses definicions de l'economia social i solidària per arribar a una definició final que és la que s'utilitzarà al llarg del treball.

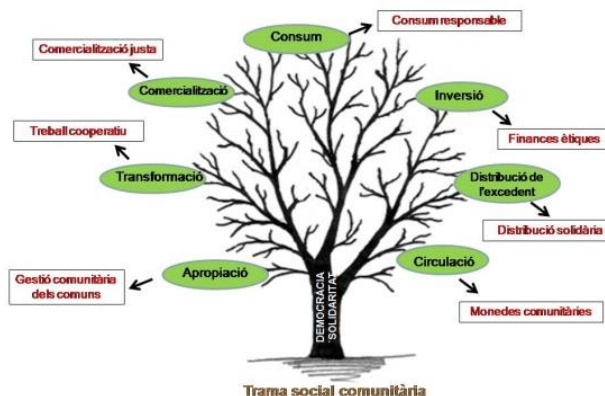
- **Charte de l'économie sociale** (Comité national de liaison des activités mutualiste, coopératives et associatives CNLAMCA, 1980): *“conjunt d'entitats no pertanyents al sector públic que, amb funcionament i gestió democràtics i igualtat de drets i deures dels socis, practiquen un règim especial de propietat i distribució dels guanys, destinant els excedents de l'exercici pel creixement de l'entitat i la millora dels serveis a la comunitat”*. A l'annex 1 s'ha afegit la carta.

- **Propòsit de l'ESS segons Malta, Baptista i Parente** (Malta, 2014): *“el propòsit no està mai centrat ni en el benefici ni en les necessitats individuals. És una economia que es presenta a si mateixa com a una alternativa material i humana a l'economia capitalista.”*.
- **XES Estatuts** (XES Xarxa economia solidària, 2013) en els estatuts de la XES es defineix l'economia solidària com a: *“per economia solidària entenem una nova forma de produir, de consumir i de distribuir, i es proposa com a alternativa viable i sostenible per a la satisfacció de les necessitats individuals i globals”*.
- **XES Informe del mercat social 2016** (Suriñach, Ruben, 2017) es comenta que l'economia social i solidària ha de constar com a mínim de tres dimensions complementàries basades (Pérez de Mendiguren, 2015):
 - **Alternativa i crítica:** una alternativa a l'economia tradicional i amb un component de crítica al capitalisme.
 - **Transformació social:** una economia amb un propòsit de transformació de la societat.
 - **Lògica diferenciada:** una economia amb la intencionalitat de torbar lògiques de funcionament diferenciades de les de l'empresa mercantil tradicional.
- **Pam a Pam** (Xinxetes (comunitat Pam a Pam), 2018) es defineixen 15 característiques per tal que una entitat es pugui definir com una iniciativa de l'economia solidària.
 - **Democràcia interna:** presa de decisions amb una participació activa i igualitària.
 - **Desenvolupament personal:** cobrir totes les necessitats de les persones tant en l'àmbit laboral com familiar.
 - **Perspectiva feminista:** incloure una mirada feminista.
 - **Condicions de treball:** generar llocs de treball dignes i una diferència reduïda en la forquilla salarial.
 - **Proveïdors:** tenir en compte els mateixos valors pels proveïdors.
 - **Inter cooperació:** potenciar el treball amb altres iniciatives de l'ESS.
 - **Llicències lliures i obertes:** l'ús de continguts de llicències lliures i obertes.
 - **Transparència:** oferir màxima transparència amb les dades de les iniciatives.
 - **Gestió financera:** es potencia l'ús de les finances ètiques.
 - **Cohesió social:** les iniciatives han de ser espais inclusius.
 - **Transformació social:** es treballa per generar alternatives a l'economia capitalista.
 - **Arrelament territorial:** arrelament de les iniciatives a les realitats del territori i contribuir al seu entorn.
 - **Sostenibilitat ambiental:** aposta per l'ecologia i en minimitzar el impacte ecològic.

- **Gestió de residus:** consciència en la gestió de residus.
- **Consum energètic:** afavorir l'ús d'energies renovables i caminar cap a una sobirania energètica.

➤ **Arbre de l'economia solidària i solidària** (Jané, 2013) voldria deixar com a darrera descripció la que en va transmetre el Jordi Garcia Jané durant una de les seves classes al postgrau. *“M'agrada imaginar l'economia solidària com un arbre amb un tronc que es va fent més gruixut, alhora que es va enfilant i li neixen noves branques i branquillons. . . . Probablement, fóra més encertat, al meu entendre, considerar tota l'economia, més que com a producció, com a reproducció de la vida, i desgranar llavors el que és l'economia reproductiva domèstica del que és economia reproductiva solidària o, el seu contrari, l'economia reproductiva capitalista.”* Proposa com tres valors principals: trama social comunitària, democràcia i solidaritat, i tota una sèrie de valors que neixen d'aquests fonamentals.

- **Valors fonamentals:** trama social comunitària, democràcia i solidaritat.
- **Altres valors:** gestió comunitària dels comuns, treball cooperatiu, comercialització justa, consum responsable, finances ètiques, distribució solidària i monedes comunitàries.



Il·lustració 2 Arbre de l'ESS segons Jané

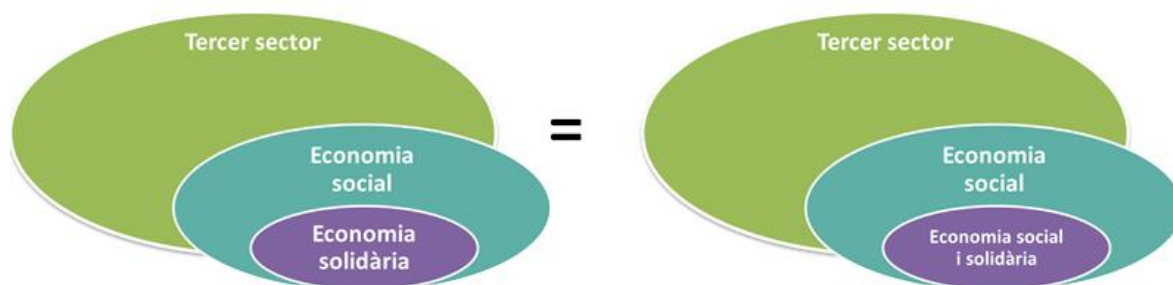
Curiosament en el seu blog l'article descriu l'economia solidària, no l'economia social i solidària.

Tal com s'ha pogut observar amb les diferents definicions hi ha una clara ambigüitat i confusió amb la definició d'economia social i solidària.

La primera ambigüitat està entre l'economia solidària i l'economia social i solidària. Per exemple en els estatuts i majoria de documents de la XES es parla d'economia solidària, però puntualment es parla d'economia social i solidària. Així com s'han detectat autors que defineixen de mateixa manera l'economia social i l'economia social i solidària. Per tant en el

treball es conclou que tota l'economia solidària és al mateix temps social, i que per tant les definicions d'economia solidària i economia social i solidària són equivalents.

I per la definició de (Defouney, 2014) també queda clar que l'economia social i solidària pertany majoritàriament al tercer sector, però que s'hi poden incloure entitats dels altres dos sectors.



Il·lustració 3 Definició de l'ESS (Font pròpia)

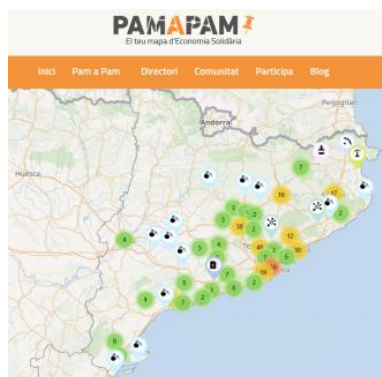
2.1.2. Principals actors de l'ESS a Catalunya

En aquest apartat es comenten els principals actors de l'ESS a Catalunya, sobretot aquells que tenen més rellevància en el treball per la seva identificació de iniciatives de l'ESS.

- **XES Associació d'economia solidària:** és una associació catalana que comença a gestar-se a mitjans dels anys 90 i que es constitueix com a tal el febrer del 2003. Tal com es comenta en els seus estatuts (XES Xarxa economia solidària, 2013) el seu propòsit és *“la promoció i extensió de l'economia solidària . . .”*. Són sòcies de l'associació més de 300 entitats de l'ESS. S'estructura en dues grans àrees:
 - **Esfera productiva:** desenvolupament de les tasques de manteniment de l'entitat.
 - **Esfera reproductiva:** desenvolupar les quatre principals estratègies.
 - Relacions externes, incidència política i formació
 - Economies feministes
 - Xarxes territorials i sectorials
 - Mercat social

Una de les seves bones pràctiques és el **Mapa col·laboratiu Pam a Pam** (Xinxetes (comunitat Pam a Pam), 2018). És un mapa del consum responsable i de l'economia solidària a Catalunya. Es defineix com *“Una eina col·lectiva que contribueix a la transformació social per superar la lògica capitalista. Un espai de referència en la visibilitat i articulació de l'economia solidària. Una comunitat d'aprenentatge a través de l'activisme,*

la formació i la pràctica del consum responsable". És un referent a Catalunya per la valoració i cerca de iniciatives de l'economia social i solidària.



Il·lustració 4 Mapa col·laboratiu Pam a Pam

- [@Emprensocial](#) és un programa marc de la Generalitat de Catalunya que té com objectius enfortir l'ecosistema de l'emprenedoria social amb la participació de les entitats i institucions sòcies i ampliar la visibilitat i la presència de l'emprenedoria social al conjunt de la societat catalana.
- **Taula del Tercer Sector** (Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, 2018) és una institució que representa a les entitats socials catalanes i agrupa a més de 3.000 entitats. Va néixer el 2003 com a associació amb el propòsit de donar visibilitat a la tasca del tercer sector en la defensa de les persones i de les situacions de vulnerabilitat social.
- **Comissionat d'Economia Cooperativa, Social i Solidària** (Comissionat, 2018) és un òrgan de l'Ajuntament de Barcelona creat el 2015 com a responsable de fomentar el creixement de l'economia social i solidària a la ciutat de Barcelona. Ha posat en marxa el Pla d'Impuls de l'economia social i solidària 2016-2019 (Barcelona Ajuntament, 2017) amb un pressupost de més de 24 milions.
- **Ateneus Cooperatius aracoop** (economia social aracoop, 2018) és un programa marc de cooperació pública-privada, promogut pel Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, amb la participació de la Confederació i les Federacions de cooperatives i La Confederació empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya, amb la col·laboració de més de 100 institucions públiques i privades implicades en la creació i creixement d'empreses de l'economia social i cooperativa. Es focalitza en **cinc eixos d'actuació** amb el propòsit de *"promoure el model d'empresa social i cooperativa com una opció viable i transformadora a l'hora d'emprendre, crear i fer créixer una empresa i generar impactes positius en el territori i amb els agents econòmics"* (economia social aracoop, 2018).

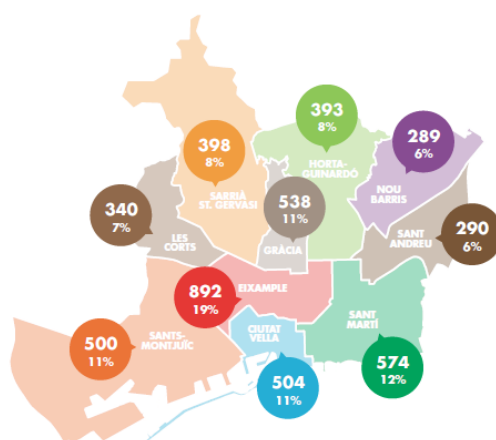
S'ha dividit Catalunya en 14 Ateneus Cooperatius:



Les dades de **l'economia social i solidària** a Barcelona segons el informe de l'any 2015 (Anna Fernández, 2016) dona una xifra de **4.718 iniciatives** socioeconòmiques representant un total del 2.8% de les empreses, un valor econòmic de 3.750 milions d'euros, i amb més de 53.000 persones contractades i més de 100.000 voluntaris.

Els desglossament de les iniciatives és el següent:

- 2.400 entitats del Tercer Sector Social
- 1.1.97 societats laborals
- 861 cooperatives
- 260 iniciatives d'economia comunitària



Il·lustració 6 Entitats de l'ESS a Barcelona

Segons el **Mapa col·laboratiu Pam a Pam** (Xinxetes (comunitat Pam a Pam), 2018) el nombre de iniciatives de l'economia soldaria del mapa a data del 21 de juny del 2018 era d'un total de 628. Al ser iniciatives recollides per voluntaris el nombre de iniciatives identificades depèn del seu nombre i dedicació. A la següent taula s'indiquen les xinxetes (iniciatives) per comarca.

Comarca	#I	Comarca	#I	Comarca	#I
Alt Camp	5	Barcelonès	342	Priorat	4
Alt Empordà	2	Berguedà	1	Segrià	3
Alt Penedès	9	Conca de Barberà	3	Selva	2
Anoia	5	Garraf	5	Solsonès	1
Bages	53	Garrigues	1	Tarragonès	9
Baix Camp	13	Garrotxa	8	Urgell	2
Baix Ebre	8	Gironès	19	Vallès Occidental	49
Baix Empordà	1	Maresme	36	Vallès Oriental	14
Baix Llobregat	9	Montsià	4		
Baix Penedès	4	Osona	16		
TOTAL DE INICIATIVES: 628					

Taula 1 Xinxetes del mapa col·laboratiu Pam a Pam

Els Ateneus Cooperatius són una altre font de informació sobre el nombre de cooperatius en el seu territori, en l'apartat de recursos generats.

- **Catàleg de bones pràctiques de l'economia social i solidària** (economia social ateneus cooperatius): s'identifiquen 83 cooperatives al territori de l'Ateneu de la Catalunya Central.
- **Diagnosi i visibilització de l'economia social i cooperativa a les comarques gironines, Recull de Fitxes i Bones Pràctiques** (Pam A Pam, Diputació de Girona, Setem, Ateneu Cooperatiu Terres Gironines, 2017): s'identifiquen 59 cooperatives al territori de l'Ateneu de les Terres Gironines.

També es poden trobar iniciatives a nivell local com per exemple la de la comarca del Bages, **Bages Economia Social i Solidària** (CEDEM, 2018), en la qual es detecten 32 dues entitats.

Les diverses fonts donen lloc a resultats diferents. Per exemple les dades de la comarca del Bages varien de la següent manera:

- Mapa del Tercer Sector: 65 entitats del Tercer Sector
- Mapa Pam a Pam: 53 xinxetes, entitats de l'economia solidària
- Bages Economia Social i Solidària: 32 entitats de l'economia social i solidària

2.2. Gestió de projectes

En aquest apartat es fa una introducció als inicis de la gestió de projectes.

La gestió de projectes existeix des de fa milers d'anys, hi ha consens a la professió per situar el primer projecte de la història amb la Piràmide de Giza que s'estima que es va finalitzar als voltants del 2.530aC. En el seu llibre sobre la història de gestió de projectes de Mark Kozak-Holland (Kozak-Holland, 2011) fa un repàs sobre els principals projectes de la història i comenta com la majoria de les bones pràctiques de la gestió de projectes no han variat en tot aquest temps.

Però durant milers d'anys la gestió de projectes va estar vinculada amb la professió tècnica. El director del projecte de la piràmide de Giza (2.550aC-2.530aC) era l'arquitecte Hemiunu, el director del projecte del Viatge de Marco Polo (1271-1295) era un mercader, el del projecte del descobriment d'Amèrica (1492-1493) era el navegant Cristòfol Colom, el del projecte del Canal du Midi (1666-1680) era l'enginyer Pierre-Paul Riquet, el del projecte del primer cable transatlàntic (1857-1866) era l'empresari Cyrus Field, el del projecte del Canal de Suez (1858-1869) Ferdinand de Lesseps era un diplomàtic . . . Tots ells directors del projecte, però cap d'ells reconeguts com a tals, sinó per la seva professió tècnica. Durant segles la direcció de projectes va estar totalment associada a la professió tècnica i no reconeguda com a tal.

No va ser fins a mitjans del segle passat que es va desvincular per primera vegada la gestió del projecte de la part tècnica, el 1954 Bernard Shriever (Kozak-Holland, 2011) va definir per primer cop la gestió de projectes posant nom a la professió.

Per introduir la gestió de projectes es tindran en consideració:

- **Estàndards de la gestió de projectes:** una introducció als principals estàndards, aquells que són un referent a nivell mundial.
- **Projecte i gestió de projectes:** definir què s'entén com a projecte i gestió de projectes.
- **Classificació:** comentar les principals metodologies per classificar els projectes.
- **Models de maduresa:** quins són els principals model per poder avaluar el nivell maduresa en el gestió de projectes.
- **Èxit dels projectes:** una dels principals elements del projecte és considerar què entenem pel seu èxit i els principals factors que hi intervenen.
- **Tendència en la gestió de projectes:** fer una ullada a com està la gestió de projectes a nivell global.

2.2.1. Estàndards de la gestió de projectes

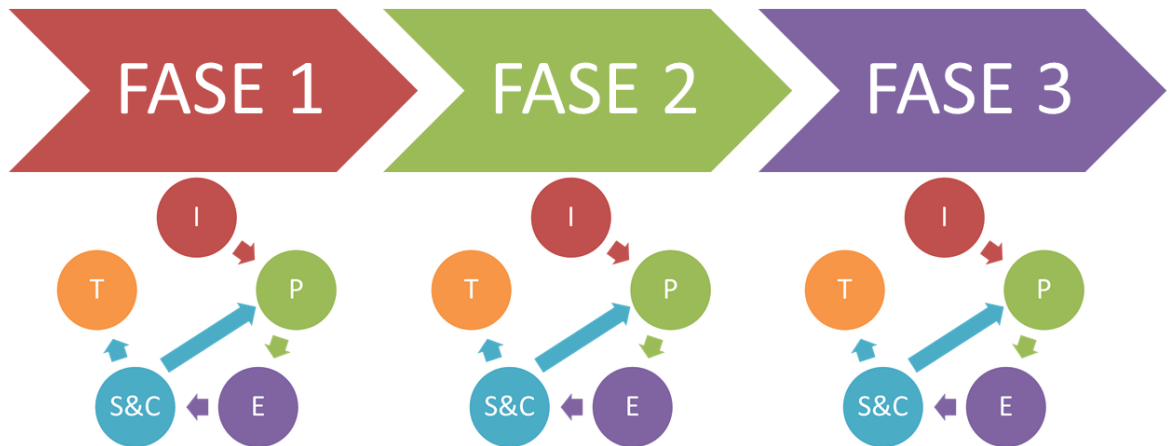
En aquest apartat es presenten els principals estàndards i/o metodologies més reconeguts de la gestió de projectes.

PMBOK® Project Management Body of Knowledge

El Project Management Body of Knowledge (Project Management Institute, 2017) és una recopilació de bones pràctiques de la gestió de projectes del Project Management Institute¹, una de les principals associacions mundials de la gestió de projectes. La darrera versió de la guia, la sexta, es va publicar al setembre del 2017. Agrupa les bones pràctiques de la gestió de projectes en 49 processos que tenen una doble classificació, per àrees de coneixement i grups de processos. Les àrees de coneixement són deu i cinc grups de processos. Segons la guia no és possible definir una metodologia que sigui comuna per tots els projectes, però sí unes bones pràctiques comunes.

Les àrees de coneixement són: integració, abast, cronograma, costos, qualitat, recursos, comunicacions, riscos, adquisicions i interessats. Els grups de processos són: inici, planificació, execució, seguiment i control, i tancament. Segons les bones pràctiques que es descriuen a la guia els processos dels grups de processos s'han de repetir a cadascuna de les fases del projecte, segons es pot veure a la següent imatge. No s'han de confondre amb les fases del projecte.

¹ **Project Management Institute:** és una associació global de la gestió de projectes fundada el 1969 a EEUU, present a tot el món i amb més de mig milió de socis. <https://www.pmi.org/>



Il·lustració 7 Bones pràctiques dels grups de processos del PMBOK®.

Per la descripció dels 49 processos es realitza segons l'estructura ITTO, es comenten les entrades (Inputs) que es recomanen per inicialitzar el procés, es comenten les eines i tècniques (Tools & techniques) més indicades per realitzar el procés, així com les sortides (outputs) que es recomanen del procés. A la següent imatge es mostra l'estructura, amb les agrupacions d'entrades i sortides i d'eines i tècniques.

Procés		
Entrades <ul style="list-style-type: none"> • Components del Pla del Projecte • Documents d'adquisicions • Documents de negoci • Documents del projecte • Altres entrades i sortides • Factors ambientals • Actius de processos 	Eines i tècniques <ul style="list-style-type: none"> • Anàlisis de dades • Habilitats de comunicació • Habilitats interpersonals • No agrupades • Presa de decisions • Recopilació de dades • Representació de dades 	Sortides <ul style="list-style-type: none"> • Components del Pla del Projecte • Documents d'adquisicions • Documents de negoci • Documents del projecte • Altres entrades i sortides • Factors ambientals • Actius de processos

Il·lustració 8 Estructura ITTO segons el PMBOK®

És la guia més reconeguda amb sis milions còpies publicades i gairebé nou centes persones amb una certificació de la guia (Project Management Institute, Maig 2018). A l'annex 9.3. es pot trobar la taula de correspondència dels processos de la norma.

PRINCE2® Projects in Controlled Environments

PRINCE2® (Axelos, 2017) és una metodologia de gestió de projectes, per tant defineix clarament l'ordre i responsabilitats en el projecte. La guia es va desenvolupar originalment pel CCTA el "Central Computer and Telecommunications Agency" de Gran Bretanya. Actualment és un estàndard per la gestió de projectes al govern de la majoria de països de la Commonwealth. La guia es va editar per primer cop el 1989 i la darrera versió és del 2017.

Les principals característiques de la metodologia són: justificació comercial continua, aprendre de l'experiència, rols i responsabilitats definits, gestió per fases, gestió per l'excepció, orientació a productes i adaptació.

A la metodologia es defineixen només 7 processos: començant el projecte, dirigir el projecte, iniciar el projecte, controlar una fase, gestionar l'entrega, gestionar els límits de la fase i tancant el projecte. A l'annex 9.3. es pot trobar la taula amb l'ús dels processos al llarg del cicle de vida del projecte.

ISO21500:2012 Guidance on Project Management

ISO21500 (AENOR, 2013) és la norma internacional publicada al març del 2012 amb el propòsit de ser una guia genèrica, explicar els principis claus i les bones pràctiques en la gestió de projectes. El comitè tècnic que va desenvolupar la norma eren membres del PMI, per tant la norma té una gran similitud amb el PMBOK®, essent l'estructura bàsica molt similar. Agrupa les bones pràctiques de la gestió de projectes en 39 processos que tenen una doble classificació, per àrees de coneixement i grups de processos. Les àrees de coneixement són deu i cinc grups de processos.

Les àrees de coneixement són: integració, part interessada, abast, recursos, temps, costos, riscos, qualitat, adquisicions i comunicacions. Els grups de processos són: inici, planificació, implementació, control i tancament.

És la norma internacional, per tant un referent de les bones pràctiques de la gestió de projectes. A l'annex 9.4. es pot trobar la taula de correspondència dels processos de la norma.

Marc lògic

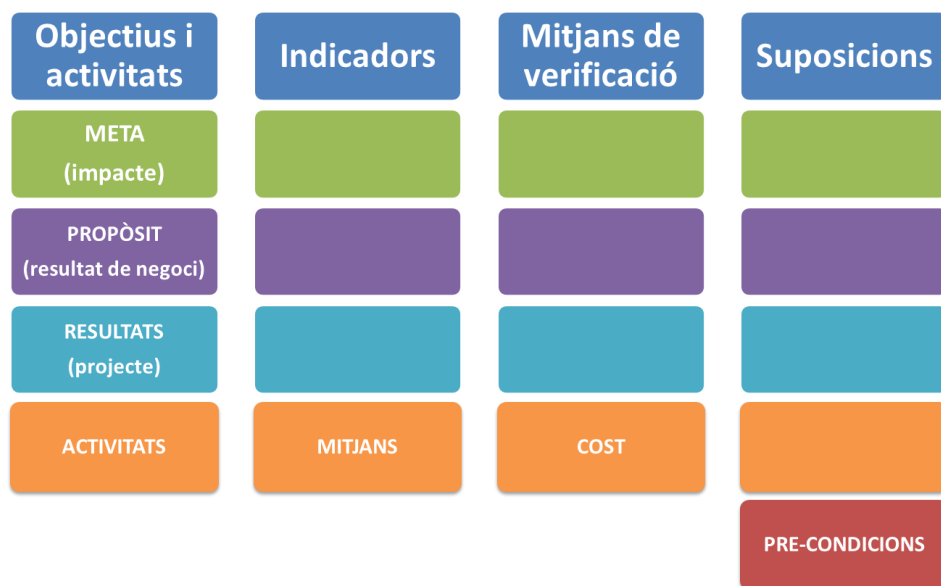
El marc lògic (Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 2008) és un marc de treball per la gestió de projecte que inclou un conjunt de processos analítics i un conjunt d'eines per gestionar projectes amb el propòsit d'analitzar i estructurar la informació per una correcta presa de decisions. El marc es va desenvolupar el 1969 per l'Agència Estatal de Desenvolupament Internacional dels Estats

Units per tal de millorar els projectes de desenvolupament. No existeix una única guia del marc, cada país o entitat ha adoptat els principis de la guia original. També es coneix per GOPP Goal Oriented Project Planning o OOPP Objective Oriented Project Planning.

Els elements claus del marc són els següents:

- La importància d'establir uns objectius clars.
- Els resultats representen el màxim nivell de gestió dels projectes.
- Limitar el nombre de indicadors.
- És necessari recopilar els valor de la línia base.
- La gestió de riscos és important.
- El marc de resultats ha d'estar vinculat a un pla de seguiment i control.

El marc lògic es basa en un anàlisi exhaustiu del problema que es vol solucionar amb el suport de diverses eines d'anàlisi (llistes ràpides, interessats, DAFO, problema, objectius i estratègia) per tal de crear la Matriu Lògica. La matriu lògica és la principal eina del marc, recull en una taula de format 4x4 que recull la visió global del projecte des de la seva meta fins a les activitats.



II·lustració 9 Matriu lògica

Com a marc és àmpliament utilitzat a entitats del tercer sector, sobretot a les que realitzen projectes de desenvolupament internacional.

PM² Project Management Methodology Guide

El PM² Project Management Methodology Guide (Centre of Excellence in Project Management, 2016) és una metodologia de gestió de projectes desenvolupada i suportada per la Comissió Europea al 2016 amb el propòsit que sigui una eina perquè els equips pugin gestionar d'una manera més efectiva els seus projectes i poder entregar solucions i beneficis a les seves

organitzacions i interessats. És aplicable a qualsevol tipus de projectes i s'ha desenvolupat per donar resposta a les necessitats de les institucions europees.

El principal avantatge respecte al PMBOK® o a la ISO21500 és que es tracta d'una metodologia i per tant té una definició clara dels rols i responsabilitats en el projecte. Es defineix un únic cicle de vida per qualsevol projecte amb quatre úniques fases: iniciació, planificació, execució i tancament, amb unes activitats de seguiment i control al llarg de tot el projecte.



Il·lustració 10 Cicle de vida del projecte del PM2

En aquesta metodologia es defineixen activitats i artefactes propis de cada fase del cicle de vida. A l'annex 9.5. PM² Taula de relació entre les activitats, artefactes i fases del projecte es relacionen les activitats i artefactes amb la seva fase corresponent del projecte.

Altres

Hi han moltes altres mètodes, estàndards, marcs de treball relacionats amb la gestió de projectes, però no s'han inclòs al treball principalment per dos factors: manca de rellevància o poc indicats per la tipologia de projectes de l'economia social i solidària.

Algunes de les metodologies o estàndards que no es descriuen amb detall són:

- **Metodologies àgils** (Institute, 2017) engloba a un conjunt de pràctiques enfocades a donar resposta a projectes amb alt nivell de incertesa, el terme de metodologies àgils neix el 2001 amb la redacció del Manifest Àgil (Varis, 2001) que defineix quatre valors principals. Majoritàriament s'utilitzen per la gestió de projectes de desenvolupament de software. Algunes de pràctiques més conegudes són Scrum, Kanban, Lean Software. Crystal, FDD, DSDM, Scrumban . . .
- **PRISM™** Projects Integrating Sustainable Methods (PRISM, 2018) és una metodologia desenvolupada el 2008 per l'organització Green Project Management que es focalitza en una gestió sostenible del projectes.
- **V-Model** és un model de gestió de projectes de software que té la seva importància per la seva adopció en el sector d'automoció.

2.2.2. Projecte i gestió de projectes

En aquest apartat es defineix projecte i la gestió de projectes, fent referència als principals estàndards de la gestió de projectes descrits en l'apartat anterior.

Projecte

A continuació es detallen les definicions de projectes dels principals estàndard de la gestió de projectes.

- **PMBOK®** (Project Management Institute, 2017): defineix projecte com a *“A temporary endeavour undertaken to create a unique product, service or result.”* Les principals característiques que es comenten són: resultat únic, temps definit, executat tant a nivell personal, per una organització o vàries, amb restriccions i que crea valor per l'organització.
- **PRINCE2®** (Axelos, 2017): defineix projecte com a *“A temporary Organization that is created for the purpose of delivering one or more business products according to an agreed Business Case.”* Defineix les principals característiques del projecte com a:
 - Un cicle de vida finit i definit.
 - Productes comercials definits i mesurables.
 - Un conjunt d'activitats per assolir els productes comercials.
 - Una quantitat definida de recursos.
 - Una estructura organitzativa amb les responsabilitats de la gestió del projecte definides.
 - Unes restriccions definides.
- **ISO21500** (AENOR, 2013): defineix projecte com a *“Un projecte és un conjunt únic de processos que consisteix en activitats coordinades i controlades amb dades de inici i final, que es porten a cap per assolir un objectiu. L'assoliment dels objectius del projecte requereix lliurables conformes a uns requisits específics, incloent múltiples restriccions com el temps, costos i recursos”.* Defineix les principals característiques del projecte com a: processos únics, activitats coordinades i assoliment d'un objectiu.
- **Marc lògic**: no hi ha cap definició de projecte en les guies del marc lògic, en aquest marc es posa més èmfasis en la meta, el que es vol assolir amb la realització del projecte.
- **PM²** (Centre of Excellence in Project Management, 2016): defineix projecte com a *“A project is a temporary organisational structure which is setup to create a unique product or service (output) within certain constraints such as time, cost and quality”.* Defineix les principals característiques del projecte com a: temporalitat, resultat únic, el resultat pot ser un producte o servei i té unes restriccions de temps, cost, qualitat així com d'altres.

A la següent taula 2 es mostra un resum de les principals característiques en la definició de projectes en funció de l'estàndard.

	PMBOK	PRINCE2	ISO21500	PM ²
Assolir un objectiu/resultat			✓	
Assolir un objectiu/resultat de negoci		✓		
Assolir un objectiu/resultat únic	✓			✓
Temps/Cicle de vida definit	✓	✓	✓	✓
Estructura: qualsevol tipus	✓		✓	
Estructura: organització				✓
Estructura: organització amb responsabilitats definides		✓		
Restriccions: temps, cost, qualitat . . .	✓	✓	✓	✓
Conjunt d'activitats/processos		✓	✓	
Recursos definits		✓		

Taula 2 Característiques dels projectes

De les sis característiques totes les definicions inclouen les següents quatre:

- Assoliment d'un resultat o objectiu.
- Un marc temporal definit.
- Una estructura
- Unes restriccions definides de cost, temps, qualitat . . .

Tenint en compte aquestes quatre característiques bàsiques d'un projecte la definició més genèrica de projecte correspon a la del PMBOK®. La definició de PRINCE2® limita tres de les característiques: l'objectiu/resultat ha de ser de negoci, hi ha d'haver un cicle de vida definit i l'estructura ha de tenir unes responsabilitats definides en la gestió de projectes. La definició de la ISO21500 no inclou que el resultat hagi de ser únic (una de les principals característiques d'un projecte). I la definició de PM² limita el projecte a una organització.

Gestió de projectes:

A continuació es detallen les definicions de gestió de projectes dels principals estàndard de la gestió de projectes.

- **PMBOK®** (Project Management Institute, 2017): defineix la gestió de projectes com a *“Project management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet the project requirements. Project management is accomplished through the appropriate application and integration of the project management processes identified for the project”*. És una definició molt genèrica, la gestió de projectes és tot allò que pugis necessitar per assolir els requisits del projecte, però aplicant les bones pràctiques de la gestió de projectes (els processos).
- **PRINCE2®** (Axelos, 2017): defineix la gestió de projectes com a *“Structured project management means managing the project in a logical, organized way, following*

defined steps. There are six variables involved in any project, and therefore six aspects of project performance to be managed: Costs, Timescales, Quality, Scope, Risk, and Benefits". En la descripció queda clar que es tracta d'una metodologia, doncs entén la gestió de projectes com a lògica, ordenada i seguint uns passos definits.

- **ISO21500** (AENOR, 2013): defineix la gestió de projectes com a *"La direcció i gestió de projectes és l'aplicació de mètodes, eines, tècniques i competències a un projecte. La direcció i gestió de projectes inclou la integració de les diverses fases del cicle de vida del projecte. Es materialitza mitjançant processos. Cada fase del cicle de vida hauria de tenir lliurables específics."* La definició és molt similar a la que proposa el PMBOK®, només afegint el fet que cada fase hauria de tenir lliurables únics.
- **Marc lògic**: de igual manera que amb la definició de projectes, no hi ha cap definició de gestió de projecte en les guies del marc lògic.
- **PM²** (Centre of Excellence in Project Management, 2016): defineix la gestió de projectes com a *"As the activities of Planning, organising, securing, monitoring and managing the necessary resources and work to deliver specific goals and objectives in an effective and efficient way."* La descripció comenta que la gestió de projectes són activitats específiques, però no què cal fer poder-les aplicar. Si és interessant el punt que comenta que la gestió de projectes ha de ser efectiva i eficient, per tant amb una visió de millora i professionalització.

De totes les definicions ens quedem altre cop amb la del PMBOK® que és molt similar a la de la ISO21500. I descartant la definició de PRINCE2® que seria més pròpia de la definició d'una metodologia de gestió de projectes i de la de PM² que simplement comenta que s'apliquen activitats.

2.2.3. Classificació dels projectes

En aquest apartat es presenten les principals formes o models de classificació de projectes.

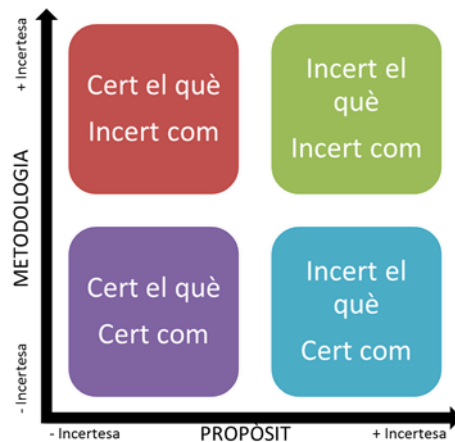
Classificació per **una variable**: hi ha varies variables amb les quals es poden classificar els projectes.

- **Caràcter**: social, financer.
- **Sector econòmic**: industrials, infraestructura social, agropecuaris, infraestructura social, serveis, infraestructura econòmica.
- **Objectiu**: producció de béns, prestació de serveis, projectes de investigació.
- **Executor**: públics, privats, mixts.
- **Àrea de influència**: local, regional, nacional, multinacional.
- **Envergadura**: petits, mitjans, grans.

- **Context de inici:** segons el context de la inicialització del projecte, a quins factors donen resposta les organitzacions. Segons el PMBOK® (Project Management Institute, 2017) hi ha quatre categories fonamentals com a inici del projecte:
 - Complir requisits regulatoris, legals o socials.
 - Satisfer les sol·licituds o necessitats dels interessats.
 - Implementar o canviar les estratègies de negoci o tecnològiques
 - Crear, millorar o reparar productes, processos o serveis.

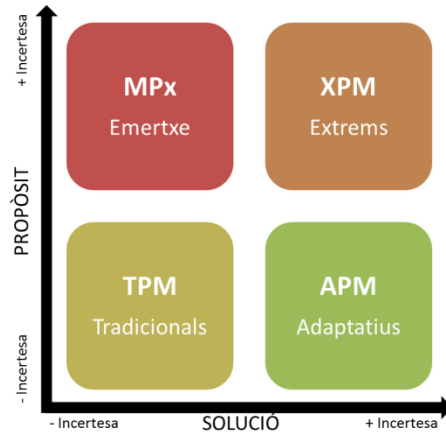
Dues variables

La majoria de les classificacions de projectes es fa des del punt de vista de dues variables. Un dels primers models de classificació per dues variables va ser el de **Goal & Methods Matrix** (Turner J.R., 1993). En aquest model les dues variables és el nivell de incertesa sobre el propòsit del projecte i el nivell de incertesa en la metodologia de gestió de projectes. Segons l'autor hi ha una relació amb el nivell d'èxit dels projectes i la classificació. Aquells projectes que tenen un baix nivell de incertesa en el propòsit i metodologia tenen més probabilitats d'assolir l'èxit.



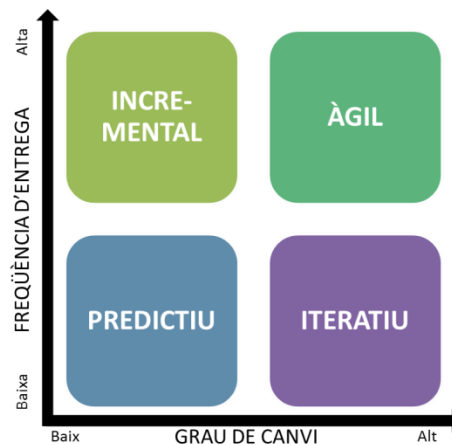
Il·lustració 11 Model Goal & Methods Matrix

En el model **Solution & Goal** (Wysocki, 2014) les dues variables són el nivell de incertesa entre la solució i el propòsit. Als projectes amb baix nivell de incertesa els anomena tradicionals, són els que es coneixen com a predictius, el client sap el que vol i sabem com fer-ho. Als projectes que tenen un elevat nivell de incertesa en la solució i baix nivell en el propòsit els anomena Adaptatius o Àgils, són aquells que encara que el client té clara la solució final no està clar com fer-ho. Als projectes que ni sabem el propòsit ni com fer-ho els anomena Extrems, l'exemple clar seria els projectes de investigació. I els darrer tipus que anomena Emertxe són aquells pels quals tenim una solució i no sabem quin propòsit donar-los-hi.



Il·lustració 12 Model Goal & Solution Matrix

El darrer model és el que s'anomena **Continuum** (Project Management Institute, 2017) en el que les dues variables són el nivell de grau de canvi i de freqüència d'entrega. Per aquells projectes amb un nivell baix de canvi i de freqüència se'ls anomena predictius. Als que tenen un elevat nivell de canvi però poques entregues se'ls anomena iteratius, un exemple seria el desenvolupament d'un nou producte que evoluciona a través de canvis, però que no té un alt nivell d'entrega. Als projectes amb un elevat nivell d'entrega i un baix nivell de canvi se'ls anomena incrementals. I als projectes que tenen un alt nivell de canvi i d'entrega els anomena àgils.



Il·lustració 13 Model Continuum

En els tres models als projectes de baix nivell de incertesa o un nivell baix de canvis se'ls anomena predictius.

2.2.4. Models de maduresa de la gestió de projectes

En aquest apartat es presenten els principals models per poder avaluar la maduresa de la gestió de projectes.

CMMI Capability Maturity Model

El CMMI (White, 2018) és un model de avaluació i millora de processos de gestió de software desenvolupat el 1987 per la Universitat Carnegie Melon. Encara que no sigui un model per avaluar el nivell de maduresa en la gestió de projectes, l'escala de nivells de maduresa és un referent per la majoria de models de maduresa de la gestió de projectes.

Es defineixen cinc nivells de maduresa:

- **1 Nivell de maduresa - Inicial:** els processos no són predictius i es fan d'una manera reactiva. És a dir que no hi ha una formalitat en l'aplicació del procés i per tant no podem garantir que sempre es faci.
- **2 Nivell de maduresa - Gestionat:** hi ha una gestió a nivell de projectes, es planifiquen, mesuren i controlen.
- **3 Nivell de maduresa - Definit:** en aquest nivell l'organització té un enfoc més proactiu que reactiu. Hi ha un conjunt de procediments per guiar la gestió dels projectes.
- **4 Nivell de maduresa - Gestió quantificada:** la gestió es mesura i està controlada. L'organització té indicadors de manera que els processos estan orientats a les necessitats dels interessats interns i externs.
- **5 Nivell de maduresa - Optimitzat:** l'organització és estable i flexible. L'organització té establert un sistema de millora continua.

El nivell de maduresa de l'organització es vincula al seu nivell de qualitat i de risc. Nivells baixos de maduresa impliquen nivell baixos de qualitat i alts de risc. En canvi nivells alts de maduresa impliquen nivells alts de qualitat i un nivell baix de risc.

OPM₃® Organizational project management maturity model

El OPM₃® (Project Management Institute, 2013) és l'estàndard del Project Management Institute creat el 1998 per l'avaluació i millora de la gestió del portafoli, programes i projectes de les organitzacions. Reconeix els següents nivells de millora dels processos:

- **Estandardització:** processos que estan documentats, comunicats i que estan vinculats a l'organització.
- **Mesurables:** un cop estandarditzats cal identificar els processos que poden ser mesurats i vincular-los amb indicadors de l'organització.
- **Control:** el següent pas és la recopilació de dades per determinar si el procés és estable o no.
- **Millora:** un cop assolit aquest nivell s'aplica sobre els processos la millora continua.

De tots els estàndards i certificacions del Project Management Institute és el que té menys rellevància.

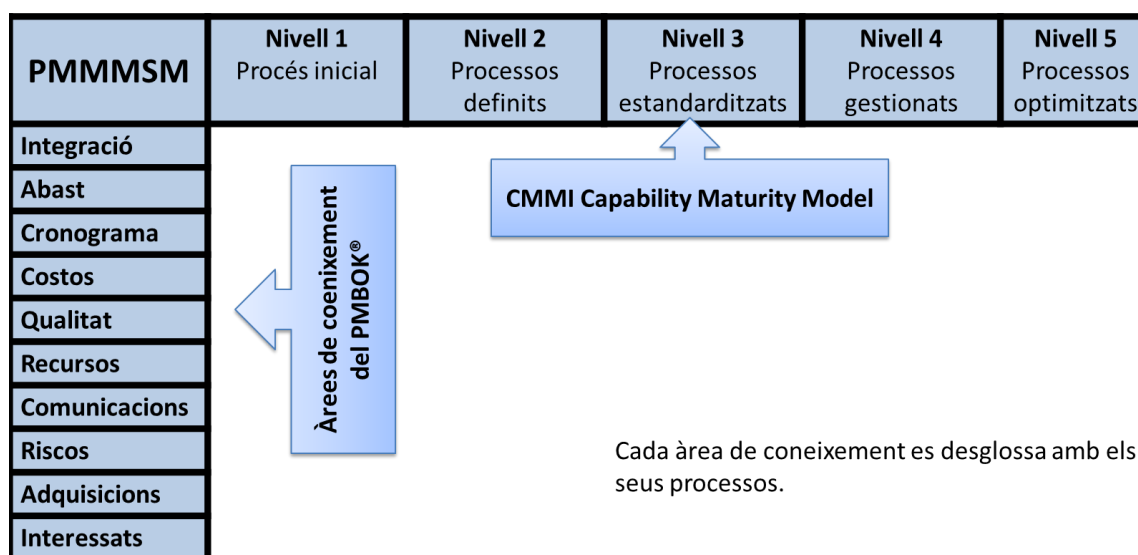
P3M3® Portfolio, programme and project management maturity model

El P3M3® (Axelos, 2018) és el model de maduresa de projectes, programes i portafolis d'Axelos. Per cada bloc s'avalua el nivell de gestió de la governança, control, beneficis, risc, interessats, finances i recursos. I es defineixen cinc nivells de maduresa:

- **Nivell 1:** consciència
- **Nivell 2:** repetible
- **Nivell 3:** definit
- **Nivell 4:** gestionat
- **Nivell 5:** optimitzat

Project Management Maturity Model (PMMMSM)

Aquest model (Grant, 2006) proposa un model d'avaluació del nivell de maduresa en la gestió de projectes que combina els cinc nivells de maduresa del CMMI amb els processos del PMBOK®.



Il·lustració 14 Project Management Maturity Model (PMMMSM)

2.3.5. Èxit dels projectes

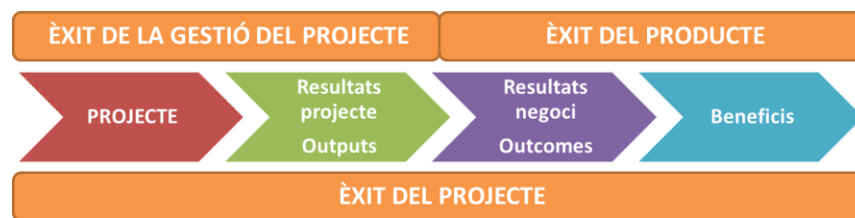
La definició d'èxit d'un projecte i tots els factors relacionats és un dels tòpics més discutits en la gestió de projectes i sense que per això hi hagi un consens (Pinto JK, 1988). L'èxit del projecte estaria vinculat amb complir les expectatives inicials dels principals interessats, per tant es comenta que no és mai possible un èxit absolut del projecte. Sí sembla que hi ha un consens en comentar que l'èxit ha d'estar relacionat amb l'eficiència i efectivitat (Ika, 2009).

a. Definició de l'èxit del projecte

Encara que no hi ha una definició clara sobre l'èxit del projecte sí es diferencia entre la definició d'èxit del projecte i la de l'èxit de la gestió del projecte. Aquesta diferenciació s'ha adoptat del Marc Lògic.

- **Èxit de la gestió del projecte:** es refereix als aspectes tradicionals de temps, cost i qualitat a la finalització del projecte. El concepte està orientat als processos i implica la satisfacció dels usuaris i els principals agents implicats en la realització del projecte.
- **Èxit del projecte:** mesurat amb la consecució del propòsits organitzatius estratègics del propietari del projecte, a més de la satisfacció dels usuaris i interessats relacionats amb el producte final del projecte. (Baccarini, 1999)

Segons el mateix autor (Baccarini, 1999) l'equip del projecte és responsable dels resultats del projecte i per tant de l'èxit de la gestió del projecte, però que els beneficis del projecte estan fora de la seva responsabilitat. Per tant l'èxit del projecte és la suma de l'èxit del producte i de l'èxit de la gestió del projecte.



Il·lustració 15 Relació de l'èxit del projecte segons Baccarini

De tots els estàndards que s'ha comentat en els apartats anteriors el PRINCE2® (Axelos, 2017) utilitza la mateixa diferenciació comentada anteriorment, però cap d'ells inclou una definició clara sobre l'èxit del projecte. En el PMBOK® (Project Management Institute, 2017) es fa una referència que un projecte només és exitós quan l'entitat assoleix l'estat futur desitjat i els objectius especificats. Així com també coincideix en comentar que és el cas de negoci el que proporciona la base per mesurar l'èxit del projecte i aquest document és precisament extern al projecte.

En la definició de l'èxit del projecte es tenen en compte dos components (Turner, Handbook of Project-Based Management: Improving the Process for Acheiving Strategic Objective, 1999):

- **Factors d'èxit del projecte:** són elements del projecte que quan se'ls gestiona adequadament es pot millorar la probabilitat d'èxit del projecte. Són variables independents.

- **Criteris d'èxit del projecte:** són les variables que es faran servir per mesurar si s'ha assolit o no l'èxit del projecte.

b. Factors d'èxit del projecte

Hi ha hagut una evolució dels que es consideren els principals factors crítics d'èxit (CSF: critical succes factors) dels projectes. A continuació es detalla la seva evolució (Davis, 2012):

- **1970s Triple restricció:** durant aquest període s'entén l'èxit del projecte com el compliment de la triple restricció i per tant els factors crítics d'èxit estaven focalitzats en les operacions, eines i tècniques.
- **1980s-1990s Llistats de CSF:** durant aquest període s'inclou per primer cop la visió dels interessats com un dels elements claus relacionats amb l'èxit del projecte. Algunes dels llistats de CSF més reconeguts d'aquesta època són els factors d'èxit de Pinto i Slevin, i el model de set forces de Turner:
 - **Factors d'èxit del projecte segons Pinto i Slevin** (Pinto, 1988) és un llistat dels principals factors d'èxit per assolir l'èxit del projecte.

Missió del projecte: Definir clarament el propòsit i la direcció.

Suport de l'alta direcció: Recursos, autoritat i poder per la implementació.

Cronograma i plans: especificacions detallades de la implementació.

Consultar al client: comunicar i consultar amb tots els interessats.

Personal: reclutar, selecció i formar personal competent.

Tasques tècniques: disposar de l'experiència i tecnologia necessària.

Acceptació del client: vendre el producte final als usuaris finals.

Seguiment i retroacció: control a temps i comprensible.

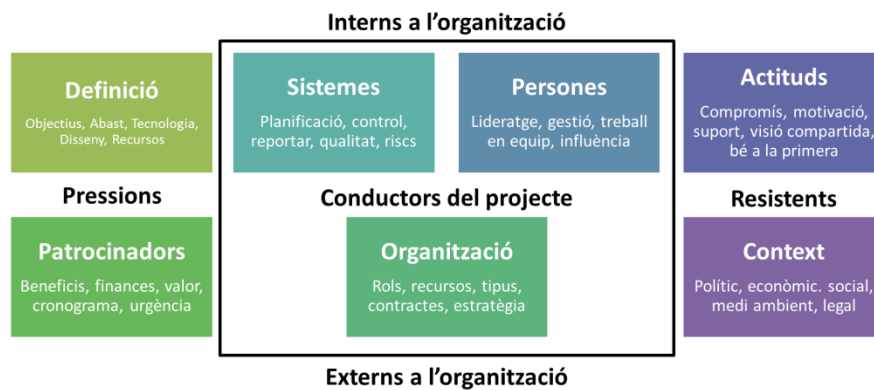
Comunicació: proveir de les dades a temps als usuaris clau.

Solució de problemes: habilitat per gestionar els problemes inesperats.

Il·lustració 16 Factors crítics d'èxit segons Pinto i Slevin

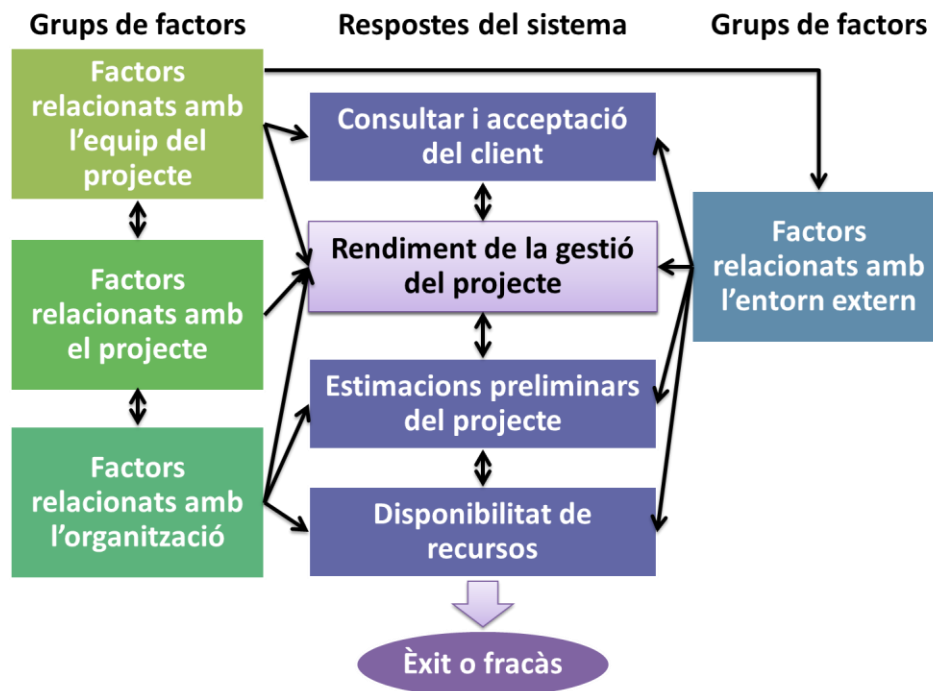
- **Els model de set forces per l'èxit del projecte segons Turner** (Turner, Handbook of Project-Based Management: Improving the Process for Acheiving Strategic Objective, 1999) aquest model diferencia els factors

entre interns i externs, així com aquells que pressionen al projecte i els que hi ofereixen resistència. Així com aquells que condueixen el projecte.



Il·lustració 17 Model de set forces per l'èxit segons Turner

- **1990s-2000s Marcs de CSF** durant aquest període es creen marcs de factors crítics d'èxit, així com la dependència tant dels interessats interns com externs. Es presenta el model de Belassi i Turkel (Tukel, 1996) com a exemple d'aquest període. Al marc es mostra la relació entre els diferents factors que no són independents en quant a assolir l'èxit del projecte.



Il·lustració 18 Marc de factors crítics de Belassi-Tukel

- **Segle XXI – Múltiples interessats** en el període actual hi ha un enfoc relacionant els interessats amb l'èxit del projecte i amb una visió més a curt termini i no tant a llarg termino. Es mostra com a exemple els quatre factors d'èxit comentats per Turner (Turner, Five conditions for project success, 2004):
 - *“L'èxit del projecte s'ha de consensuar amb els interessats del projecte al inici del mateix i amb una revisió continuada.*
 - *S'ha de crear una relació de de col·laboració entre el patrocinador i el director del projecte.*
 - *Al director del projecte se l'ha d'empoderar amb la flexibilitat suficient per poder gestionar les incerteses del projecte, amb la guia del patrocinador i creant junts la visió de com assolir el projecte.*
 - *El patrocinador hauria de tenir interès en la realització del projecte.”*

c. Criteris d'èxit del projecte

Els criteris d'èxit del projecte segueixen la mateixa evolució que els factors crítics. En aquest cas es presenta un taula resum dels criteris d'èxit segons Lavagnon (Lavagnon, 2009) pels mateixos períodes que els factors crítics.

1970s Triple restricció	1980s-2000s Llistats i marcs de CSF	Segle XXI – Múltiples interessats
Triple restricció: temps, cost i qualitat		
	Satisfacció del client	
	Beneficis per l'organització	
	Satisfacció de l'usuari final	
	Beneficis pels interessats	
	Beneficis a l'equip del projecte	
		Factors d'èxit simbòlics i retòrics
		Objectius estratègics de les organitzacions dels clients i èxit del negoci

Taula 3 Criteris d'èxit en el temps segons Lavagnon

2.3.6. Tendència en la gestió de projectes

Per concloure l'apartat sobre la gestió de projectes es comenta quines són les principals dades globals sobre la gestió de projectes.

a. Importància del sector

Segons el informe **Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027** (Project Management Institute, 2017) s'estima que les indústries orientades a la direcció de projectes contribuirán el 2027 en \$20.2 bilions al PIB. Així com que és una professió en creixement ja que

s'espera que pel mateix 2027 es necessitin 87.7 milions de llocs de treball relacionats amb el rol de director de projecte.

b. Nivell de maduresa

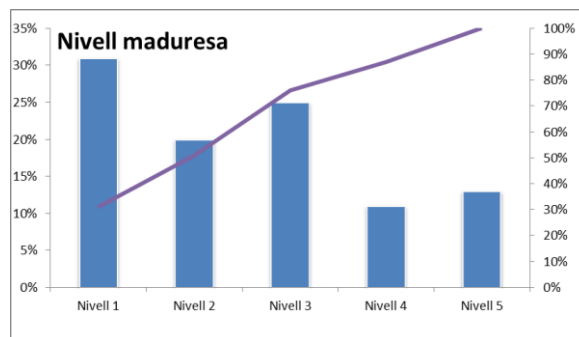
Segons la investigació realitzada per Grant i Pennypacker (Grant, 2006) realitzada al 2006 amb el model de maduresa de Project Management Maturity Model (PMMMSM) es va concloure:

- 36 dels processos tenien una mediana de 2 sobre 5.
- 5 dels processos amb una mediana de 1 sobre 5. Aquests eren;
 - Planificació dels recursos
 - 4 processos de gestió dels riscos, menys el de identificació.
- 1 procés amb una mediana de 3 sobre 5: el procés de control de canvis.

En aquest estudi el nivell 2 implica que existeixen processos a l'organització però que aquests no estan estandarditzats dins de la mateixa. Així com es van trobar diferències significatives pels diferents sectors.

Segons l'estudi realitzat per Nieto-Rodríguez i Evard (Nieto-Rodriguez, 2004) sobre el nivell de maduresa en la gestió de projectes van arribar a dotze conclusions essent les més significatives:

- Hi ha una relació directe entre el nivell de maduresa i el rendiment del projecte.
- El nivell global de maduresa és de 2,5. El nivell és doncs que els processos són informals i no estan estandarditzats. Del seu estudi més del 50% de les organitzacions tenen un nivell igual o inferior a 2 i un 13% assolixen el nivell màxim.



Il·lustració 19 Nivell de maduresa segons Nieto-Rodríguez

c. Èxit i factors crítics dels projectes

El Project Management Institute publica des del 2006 un informe global sobre les tendències en la gestió de projecte, el **Pulse of the Profession**. En el informe d'aquest any (PMI's Pulse of the Profession, 2018) es comenta una gran millora en la professió. Les pèrdues estimades per la mala gestió de projectes hauria baixat d'un 13,5% de cada dòlar del 2013 a un 9,9% en el informe del 2018. De les raons de les pèrdues en el mateix informe es comenta com a principals factors:

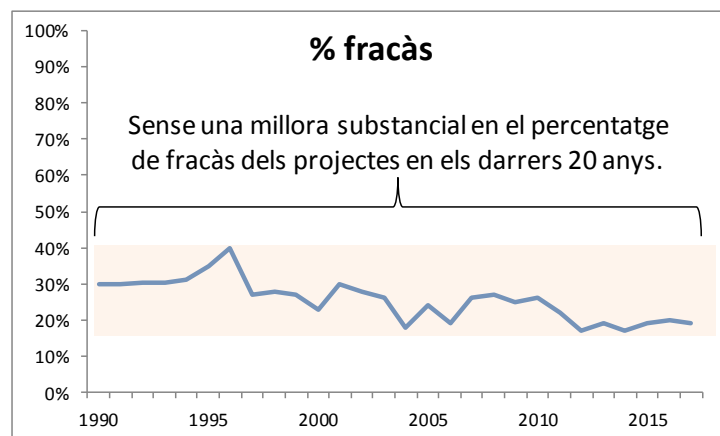
- *Les organitzacions no superen el buit entre l'estratègia i els resultats.*

- *L'alta direcció no reconeix que l'estratègia s'entrega a través del projectes.*
- *No s'és conscient de la importància essencial de la gestió de projectes com a conductor de l'estratègia de les organitzacions.*

Així com identifica els principals factors d'èxit en els projectes:

- *El suport i compromís dels patrocinadors.*
- *El control de la corrupció de l'abast.*
- *La capacitat d'entregar valor.*
- *Expandir les competències dels directors del projecte.*
- *La utilització dels enfocaments que siguin necessaris (predictiu, incremental, iteratiu, àgil . . .) per tal d'entregar valor.*
- *Confiar en el directors de projectes per aprofitar la transformació disruptiva actual.*

Així com davant la manca de una definició clara sobre l'èxit del projecte habitualment es comenta el índex de fracàs dels projectes com a mesura a la inversa de l'èxit de la gestió de projectes. Segons Avery (Avery, 2016) en els darrers 20 anys no hi ha hagut una millora significativa del percentatge de fracàs dels projectes, encara que el nivell de maduresa en la gestió de projectes sí ha anat augmentant.



Il·lustració 20 Percentatge de fracàs dels projectes.

El mateix autor identifica dues possibles causes d'aquest nivell de fracàs, que cada cop l'entorn dels projectes és més complex i per la homeòstasi al risc. La complexitat en els projectes en els darrers anys ha crescut exponencialment (Avery, 2016), per tant la millora continua en la gestió de projectes ha permès que aquest augment no hagi influenciat en un augment del percentatge de fracàs dels projectes. La homeòstasi al risc es refereix a la tendència a augmentar la nostra tolerància al risc un cop ja ens sentim còmodes en el nivell de risc actual. Segons Avery (Avery, 2016) aquesta homeòstasi porta a les empreses a comprometre's a realitzar projectes amb un nivell de risc que per elles no és assumible, i que per tant no aconsegueixen baixar el seu índex de fracàs.

2.3. Economia Social i Solidària i la gestió de projectes

Francament hi ha molt poca literatura sobre l'economia social i solidària i la gestió de projectes. Un dels primers articles que vaig llegir comenta *el buit que hi ha la investigació i les millors pràctiques de la gestió de projectes en l'economia social i solidària* (Jatocha, 2016). El mateix comentari es comenta en un altre article (Cassivi, 2017) que *amb prou feines es cobreix la recerca entre els dos camps*.

S'ha trobat diversos articles que comenten els projectes de desenvolupament, la importància de l'elevat nombre de interessats i la presència de resultats intangibles (Landoni, 2014). Així com en el mateix article es comenten les metodologies específiques de les ONGs, PMDPro (Project Management for Development Professionals) i PM4DEV (Project Management for Development Organizations).

A la seva tesis doctoral sobre la gestió de projectes a les ONGs (Esteves, 2013) comenta els sis factors principals relacionats amb la gestió de projectes i l'economia social i solidària. L'estudi es limita a una única empresa i conté errors conceptuals sobre la gestió de projectes, però els factors que identifica són:

- *Lideratge*
- *Gestió dels conflictes*
- *El treball en equip*
- *Comunicació*
- *Coneixements financers*
- *Gestió de les expectatives*

A l'article sobre la mesura del rendiment a les entitats socials (Azzone, 2015) es comenta la rellevància que ha anat guanyant en les entitats de l'economia social i solidària la mesura del rendiment en els darrers 20 anys. Així com la importància de la vinculació dels interessats en la gestió del projecte. A l'article es presenta una taula sobre les dimensions de rendiment per les empreses de l'ESS, un dels més interessants és SROI (social return on investment).

En la revisió que realitzen (Cassivi, 2017) sobre la gestió de projectes i l'economia social i solidària, s'analitzen les millors pràctiques, de les quals només es va detectar les següents en els onze articles revisats:

- Definició de l'abast, planificació dels recursos i avaluació del rendiment del projecte.

Finalment en l'article sobre la projecció del sector de l'economia social i solidària (Jatocha, 2016) es conclou que no hi ha una relació entre el coneixement en la gestió de projectes i l'èxit en els projectes. A les conclusions de l'article hi ha certa confusió entre la gestió de projectes i la gestió d'operacions.

3. Metodologia de la investigació aplicada

3.1. Introducció

Tal com es comenta a l'apartat 1. Introducció el propòsit del treball és la creació d'un mapa de la gestió de projectes de les entitats de l'economia social i solidària a Catalunya. Per la creació del mapa s'ha dissenyat un qüestionari de Google Forms que s'ha enviat per correu electrònic a 801 entitats de l'economia social i solidària.

El qüestionari té quatre parts principals:

1. **Confirmació col·laboració:** en aquest apartat es demana que es confirmi si l'enquestat col·labora amb alguna entitat de l'economia social i solidària.
2. **Dades generals:** recopilació de les dades generals sobre l'entitat per poder classificar la mostra.
3. **Gestió de projectes:** confirmació si l'entitat gestiona projectes i recopilació de les dades sobre aquesta gestió.
4. **Dades personals:** dades sobre l'enquestat i la protecció de les dades.

3.2. Primera part: confirmació col·laboració

Tal com es comenta al informe de la XES (Suriñach, Ruben, 2017) un dels reptes és identificar quines entitats entren o no en la definició de l'ESS, per tant s'ha deixat al criteri de l'enquestat decidir si l'entitat en la que col·labora és de l'ESS o no.

3.3. Segona part: dades generals

Amb l'objectiu de poder classificar i analitzar la mostra es recopila la següent informació sobre l'entitat d'economia social i solidària.

- Enquestat:
 - **Rol principal** de col·laboració amb l'entitat.
 - **Anys** de col·laboració.
- Entitat de l'economia social i solidària
 - **Nom:** nom de l'entitat.
 - **Sector principal:** s'ha fet servir la classificació del Mapa Pam a Pam (Xinxetes (comunitat Pam a Pam), 2018).
 - **Forma jurídica:** s'han inclòs totes les formes jurídiques habituals de l'ESS, per tant s'han inclòs opcions com "sense" forma jurídica, "treball col·laboratiu" i "autònom responsable".
 - **Any de creació** de l'entitat.
 - **Volum de facturació:** s'ha afegit l'opció de sense facturació per aquelles entitats que només tinguin voluntaris i l'opció "no conec les dades".
 - **Nombre de treballadors i/o col·laboradors** de l'entitat.

3.4. Tercera part: gestió de projectes

La primera pregunta d'aquesta part és la confirmació de si l'entitat gestiona projectes, si ha afegit la definició de projectes a l'enquesta així dos exemples. Un dels exemples és d'una entitat orientada al 100% a projectes i una altra que està orientada a operacions.

- **Confirmació gestió de projectes:** per la definició de projecte s'ha afegit la del PMBOK® ja que com s'indica a l'apartat 2.2.2. és la definició més global.
- **Orientació de l'entitat a projectes o operacions:** enfoc de l'entitat cap a projectes o operacions.
- **Envergadura dels projectes:** magnitud dels projectes que es gestionen tenint en compte la duració, cost i recursos dedicats.
- **Classificació dels projectes:** de tots els models que es presenten de classificació s'ha optat per la classificació pel context de inici que es mostra a l'apartat 2.2.3. ja que s'ha suposat que la majoria de projectes relacionats amb l'ESS tenen un nivell baix de incertesa que és la principal variable dels models de dues variables.
- **Percentatge d'èxit dels projectes:** valoració del percentatge de projectes que tenen èxit. Tal com es comenta a l'apartat 2.3.5. no hi ha una definició clara d'èxit, per tant s'ha optat simplement per comentar que es refereix a l'assoliment del seu propòsit.
- **Metodologia de gestió de projectes:** confirmació de l'existència d'una metodologia de gestió de projectes i si és pròpia o basada en alguns dels estàndards. El llistat d'estàndards coincideix amb els principals que s'han presentat a l'apartat 2.2.1.
- **Nivell de maduresa:** per valorar el nivell de maduresa en la gestió de projectes s'ha utilitzat el model PM Solution Project Management Maturity Model comentat a l'apartat 2.2.4. però combinat amb els processos de la ISO21500 que és la norma internacional i igualment té una gran similitud amb els processos del PMBOK®. Les preguntes s'han estructurat pels grups de processos. Al nivell de maduresa s'ha afegit un nivell 0, que la bona pràctica no s'ha utilitzat mai.

3.5. Quarta part: dades personals

En aquesta darrera part de l'enquesta és recopilen les dades personals i el consentiment de la publicació de les dades de l'enquesta.

- **Dades personals:**
 - Nom i cognoms
 - Correu electrònic
 - Edat
 - Estudis
- **Informació del treball:** si es vol rebre el mapa i el treball.
- **Protecció de dades:**
 - Consentiment en publicar el nom de l'entitat al treball
 - Consentiment en publicar les dades personals.

3.6. Fitxa tècnica de l'enquesta

Tipus de investigació	Quantitativa
Mètode de recopilació de dades	Enquesta de google forms
Mètode de mostreig	<p>L'enquesta es va distribuir a través de correu electrònic i per les xarxes socials (Linkedin i Twitter).</p> <p>Es van enviar correus directes a 801 entitats de l'ESS. La informació va ser recopilada manualment a través de les següents pàgines:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pam a Pam• Ateneu Cooperatiu de la Catalunya Central• Ateneu Cooperatiu de Girona• Ateneu Cooperatiu del Vallès
Tipus d'enquesta	Veure annex 9.6. Enquesta
Duració de l'enquesta	5~10 minuts
Població objectiu	Entitats de l'ESS de Catalunya.
Mida de la mostra	<p>153 respostes, 110 d'elles d'entitats de l'ESS.</p> <p>D'una població de 801 entitats, amb un nivell de confiança del 95% el marge d'error és del 8,7%.</p>
Àmbit geogràfic	Catalunya
Dades treball de camp	10/maig/2018 – 25/juny/2018

4. Resultats obtinguts i anàlisis

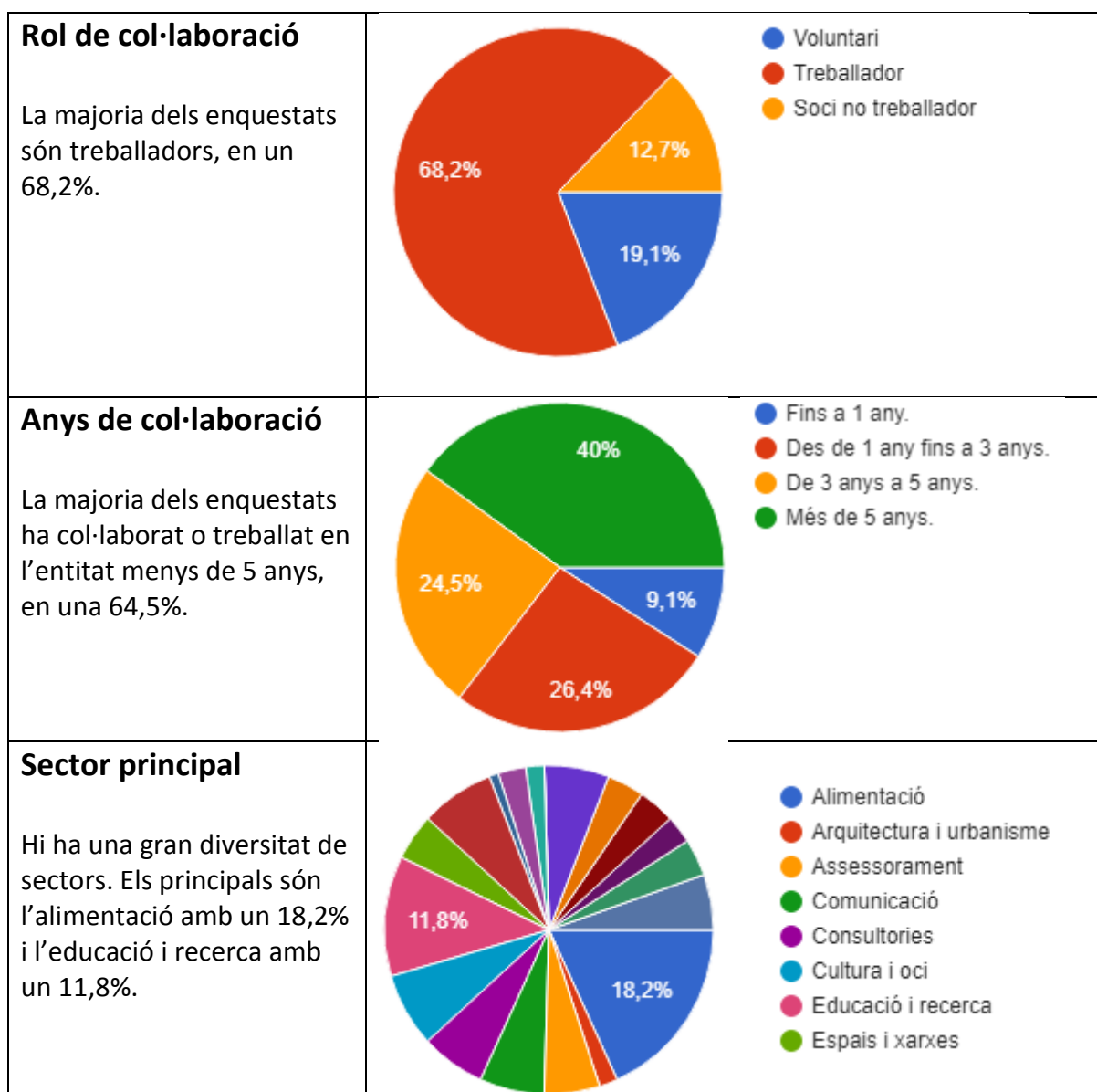
En aquest apartat es mostren els resultats de l'enquesta, així com el seu anàlisis.

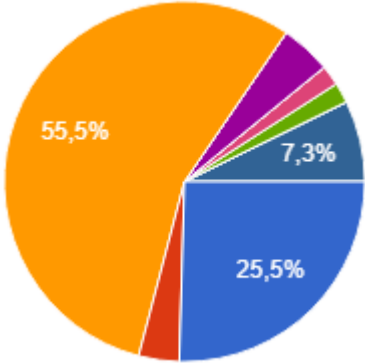
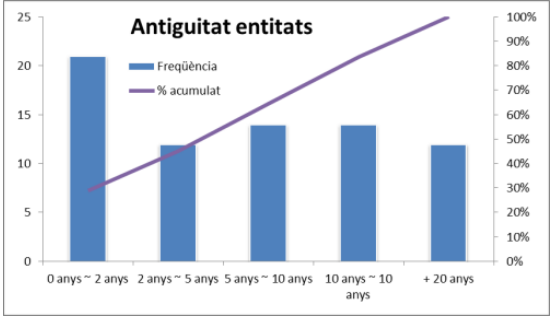
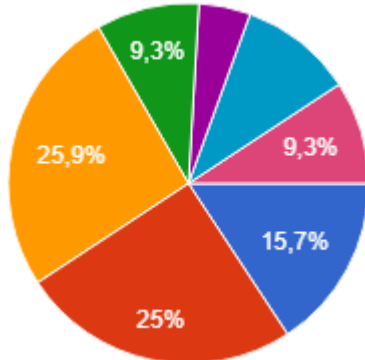
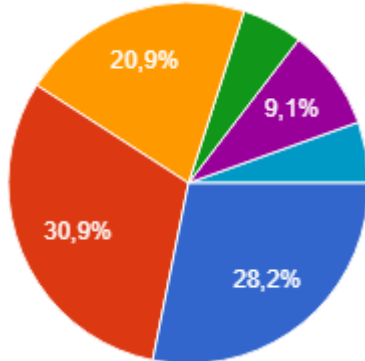
4.1. Anàlisis de la mostra

4.1.1. Primera o segona part: dades generals

De les 153 respostes obtingudes durant l'enquesta només 110 corresponen a entitats de l'economia social i solidària. Les restant 43 corresponen a enquestats que han considerat que no tenen cap vinculació amb entitats de l'economia social i solidària.

D'aquestes 110 respostes les característiques generals són:

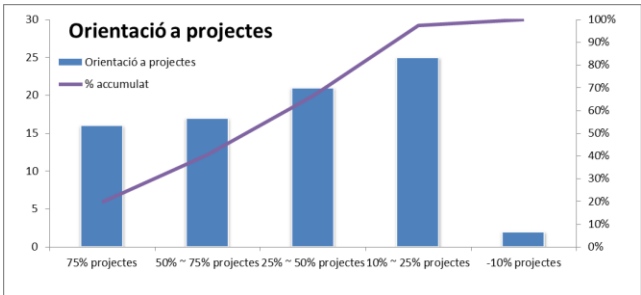
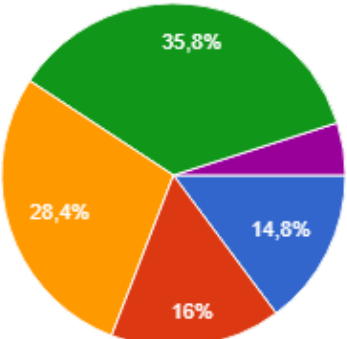
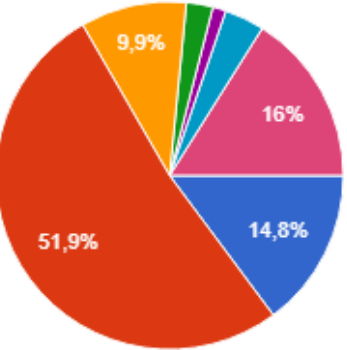
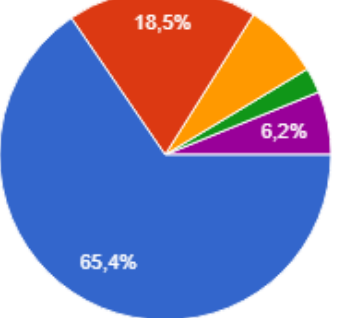


<p>Forma jurídica</p> <p>La majoria de les entitats són cooperatives amb un 55,5% i en segon pla les associacions amb un 25,5%.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> Associació Autònom responsable Cooperativa Economia comunitària Fundació Mutualitat Societat laboral Societat mercantil <p>Treball col·laboratiu Sense forma</p>
<p>Anys de creació</p> <p>Un 45% de les entitats tenen menys de 5 anys d'antiguitat.</p>	 <p>Antiguitat entitats</p> <p>— Freqüència — % acumulat</p>
<p>Volum de facturació</p> <p>Un 40,7% de les entitats o no tenen facturació o tenen una facturació inferior a 50.000€. D'un 10,2% de les entitats no es coneixen les dades.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> Sense facturació Fins a 50.000€ Des de 50.001€ fins a 200.000€ Des de 200.001€ fins a 500.000€ Des de 500.001€ fins a 1.000.000€ Més de 1.000.000€ No conec les dades.
<p>Nombre de treballadors i col·laboradors</p> <p>Un 51,8% de les entitats tenen fins a 10 treballadors i col·laboradors. D'un 5,5% de les entitats no es coneixen les dades.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> Des de 1 fins a 3 Des de 4 fins a 10 Des de 11 fins a 20 Des de 21 fins a 50 Més de 51 No conec les dades.

4.1.2. Tercera part: gestió de projectes

De les 110 respostes sobre entitats d'economia social i solidària només 81 contesten que gestionen projectes, un 73,6% de les entitats.

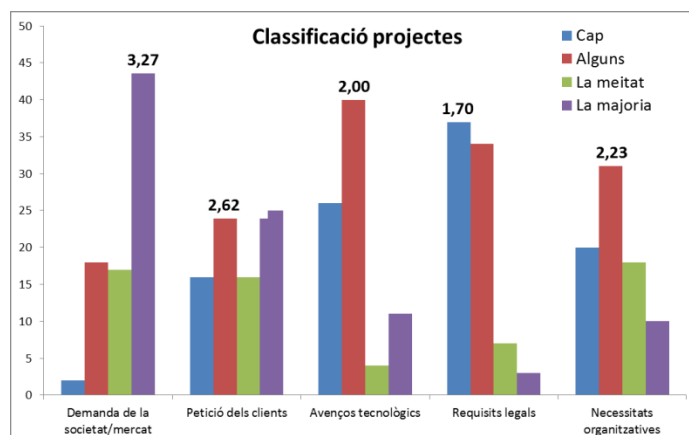
D'aquestes 81 respostes les característiques sobre la gestió de projectes són:

<h3>Orientació a projectes o operacions</h3> <p>La majoria de les entitats, un 60%) dediquen més del 50% dels seus recursos a projectes.</p>	 <table><caption>Orientació a projectes</caption><thead><tr><th>Categoria</th><th>% Orientació a projectes</th><th>% acumulat</th></tr></thead><tbody><tr><td>75% projectes</td><td>16%</td><td>16%</td></tr><tr><td>50% ~ 75% projectes</td><td>17%</td><td>33%</td></tr><tr><td>25% ~ 50% projectes</td><td>21%</td><td>54%</td></tr><tr><td>10% ~ 25% projectes</td><td>25%</td><td>79%</td></tr><tr><td><10% projectes</td><td>1%</td><td>80%</td></tr></tbody></table>	Categoria	% Orientació a projectes	% acumulat	75% projectes	16%	16%	50% ~ 75% projectes	17%	33%	25% ~ 50% projectes	21%	54%	10% ~ 25% projectes	25%	79%	<10% projectes	1%	80%
Categoria	% Orientació a projectes	% acumulat																	
75% projectes	16%	16%																	
50% ~ 75% projectes	17%	33%																	
25% ~ 50% projectes	21%	54%																	
10% ~ 25% projectes	25%	79%																	
<10% projectes	1%	80%																	
<h3>Envergadura projectes: duració</h3> <p>La majoria dels projectes, un 64,2%, la duració dels projectes és superior de 6 mesos.</p>	 <table><caption>Envergadura projectes: duració</caption><thead><tr><th>Duració</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>Fins a 3 mesos</td><td>14,8%</td></tr><tr><td>Des de 3 mesos fins a 6 mesos</td><td>16%</td></tr><tr><td>De 6 mesos a 12 mesos</td><td>28,4%</td></tr><tr><td>Més de 12 mesos</td><td>35,8%</td></tr><tr><td>No conec les dades</td><td>0%</td></tr></tbody></table>	Duració	%	Fins a 3 mesos	14,8%	Des de 3 mesos fins a 6 mesos	16%	De 6 mesos a 12 mesos	28,4%	Més de 12 mesos	35,8%	No conec les dades	0%						
Duració	%																		
Fins a 3 mesos	14,8%																		
Des de 3 mesos fins a 6 mesos	16%																		
De 6 mesos a 12 mesos	28,4%																		
Més de 12 mesos	35,8%																		
No conec les dades	0%																		
<h3>Envergadura projectes: costos</h3> <p>La majoria dels projectes, el 51.9%, tenen un pressupost de fins a 50.000€. I un 14,8% dels projectes no tenen cost al ser tot els recursos voluntaris.</p>	 <table><caption>Envergadura projectes: costos</caption><thead><tr><th>Cost</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>Sense cost - treball voluntari</td><td>14,8%</td></tr><tr><td>Fins a 50.000€</td><td>51,9%</td></tr><tr><td>Des de 50.001€ fins a 100.000€</td><td>9,9%</td></tr><tr><td>Des de 100.001€ fins a 200.000€</td><td>0%</td></tr><tr><td>Des de 200.001€ fins a 500.000€</td><td>0%</td></tr><tr><td>Més de 500.000€</td><td>0%</td></tr><tr><td>No conec les dades</td><td>16%</td></tr></tbody></table>	Cost	%	Sense cost - treball voluntari	14,8%	Fins a 50.000€	51,9%	Des de 50.001€ fins a 100.000€	9,9%	Des de 100.001€ fins a 200.000€	0%	Des de 200.001€ fins a 500.000€	0%	Més de 500.000€	0%	No conec les dades	16%		
Cost	%																		
Sense cost - treball voluntari	14,8%																		
Fins a 50.000€	51,9%																		
Des de 50.001€ fins a 100.000€	9,9%																		
Des de 100.001€ fins a 200.000€	0%																		
Des de 200.001€ fins a 500.000€	0%																		
Més de 500.000€	0%																		
No conec les dades	16%																		
<h3>Envergadura projectes: recursos</h3> <p>A la majoria dels projectes, un 65.4%, es dedica un màxim de 3 persones.</p>	 <table><caption>Envergadura projectes: recursos</caption><thead><tr><th>Recursos</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>De 1 persona fins a 3 persones</td><td>65,4%</td></tr><tr><td>De 4 persones a 10 persones</td><td>18,5%</td></tr><tr><td>De 11 persones fins a 30 persones</td><td>0%</td></tr><tr><td>Més de 30 persones</td><td>0%</td></tr><tr><td>No conec les dades</td><td>6,2%</td></tr></tbody></table>	Recursos	%	De 1 persona fins a 3 persones	65,4%	De 4 persones a 10 persones	18,5%	De 11 persones fins a 30 persones	0%	Més de 30 persones	0%	No conec les dades	6,2%						
Recursos	%																		
De 1 persona fins a 3 persones	65,4%																		
De 4 persones a 10 persones	18,5%																		
De 11 persones fins a 30 persones	0%																		
Més de 30 persones	0%																		
No conec les dades	6,2%																		

Classificació projectes per necessitat

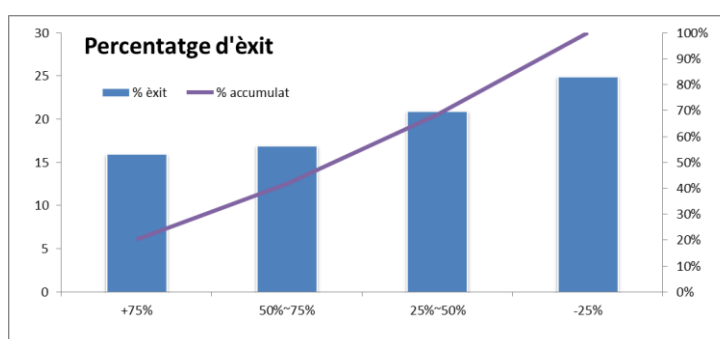
Els projectes s'inicien per ordre de importància:

- Demanda de la societat/mercat
- Petició dels clients
- Necessitats organitzatives
- Avenços tecnològics
- Requisits legals



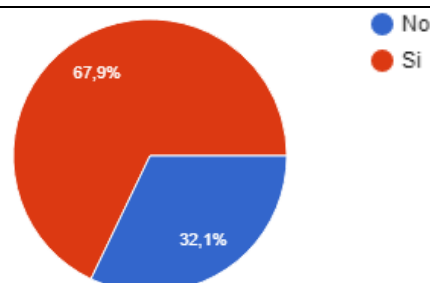
Percentatge d'èxit

Un 42% de les entitats comenten assolir l'èxit en la majoria dels seus projectes, per sobre del 50%. En canvi el 32% comenten que menys del 25% dels seus projectes assoleixen l'èxit. La mitjana d'èxit és del 66%.



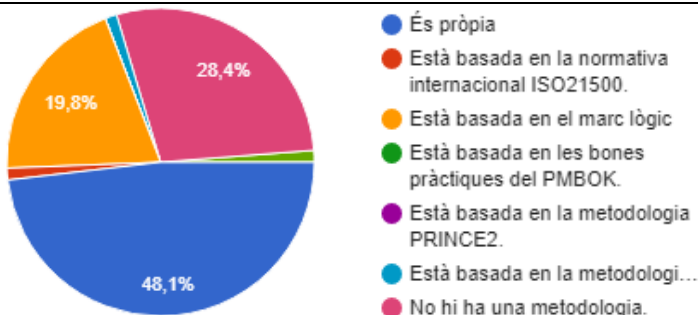
Metodologia de gestió de projectes

Un 67,9% de les entitats comenten que tenen una metodologia de gestió de projectes.



Metodologia de gestió de projectes

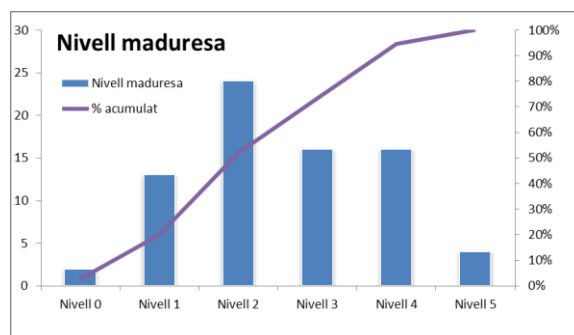
Un 48,1% de les entitats comenten que la metodologia és pròpia i el marc lògic es la principal metodologia de referència.



Nivell de maduresa global

Mitjana del nivell de maduresa

La mitjana del nivell de maduresa es 2,54, $\sigma = 1,09$.



La majoria de les entitats tenen un nivell de maduresa entre 2-3, entre la informalitat i la formalitat.

Nivell maduresa	#	%
Nivell 0	2	2,7%
Nivell 1	13	17,3%
Nivell 2	24	32,0%
Nivell 3	16	21,3%
Nivell 4	16	21,3%
Nivell 5	4	5,3%

Els resultat de la mitjana és molt similar als dels estudis comentats a l'apartat 2.3.6.b. en els quals la mitjana era de 2,5 en un i la mediana 2 en l'altre. En canvi sí hi ha diferències en els nivells. Hi ha un millor resultat en el nivell 4 amb les entitats de l'ESS i un pitjor resultat en el nivell 5.

Nivell maduresa	Economia Tradicional	Economia Social i solidària
Nivell 0		2,7%
Nivell 1	31%	17,3%
Nivell 2	20%	32,0%
Nivell 3	25%	21,3%
Nivell 4	11%	21,3%
Nivell 5	13%	5,3%

Nivell de maduresa: grups processos

Mitjana del nivell de maduresa

Nivell maduresa	Mitjana	Desvest
Inici	2,62	1,17
Planificació	2,54	1,13
Execució	2,44	1,16
Seguiment i control	2,56	1,20
Tancament	2,68	1,29

No s'observa cap diferència significativa entre els grups de processos.

Nivell de maduresa:
àrees de coneixement

Mitjana del nivell de maduresa

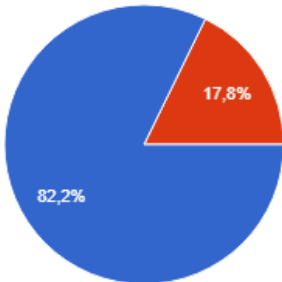
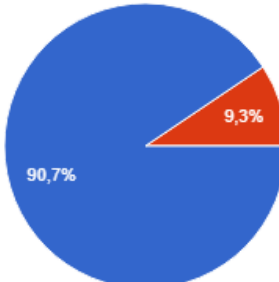
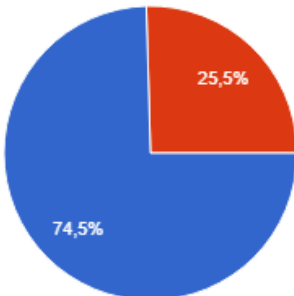
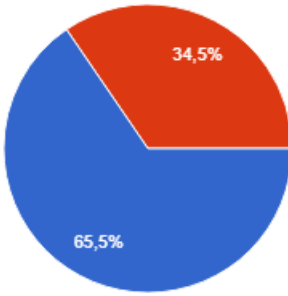
Nivell de maduresa	Mitajna	Desviació estàndard
Integració	2,51	1,17
Abast	2,47	1,23
Cronograma	2,66	1,26
Costos	2,92	1,21
Qualitat	2,15	1,38
Recursos	2,78	1,13
Comunicacions	2,50	1,10
Riscos	2,20	1,27
Adquisicions	2,39	1,27
Interessats	2,71	1,10

S'observa un nivell de maduresa superior a les àrees de coneixement de costos i recursos, i inferior a qualitat i riscos. El baix resultat de l'àrea de riscos coincideix amb els resultats obtinguts a l'estudi de Grant-Pennpacker (Grant, 2006).

4.1.3. Quarta part: dades personals

Les preguntes sobre les dades personals eren opcionals, per tant el nombre de respostes és inferior al total, essent només 95.

Edat dels enquestats La majoria dels enquestats, un 72%, tenen fins a 50 anys.	
Estudis La majoria dels enquestats tenen estudis universitaris, amb un 82.1%.	
Treball Enquestats que volen rebre el mapa i/o el treball	<div> Rebre el treball ● SI ● NO </div> <div> Rebre el mapa ● SI ● NO </div>

		
Protecció de dades Consentiment a publicar les dades de l'entitat i les personals.	Nom de l'entitat al mapa 	Nom als agraïments 

4.2. Anàlisi dels resultats

Per realitzar la anàlisi s'han eliminat alguns registres:

- Eliminats dos registres per disposar ja de les dades de la mateixa entitat.
- Eliminats quatre registres que responen que no tenen una metodologia però responen amb un nivell de maduresa de la gestió de projectes superior a 2. Aquest nivell implica l'existència formal d'una metodologia, per tant s'assumeix que les respostes no són correctes.

Segons la informació disponible s'han analitzat les dades de la següent manera:

- Anàlisi qualitatiu
 - Variacions de la mitjana del nivell de maduresa en funció de la característica.
- Anàlisi quantitatiu
 - Taula de Pearson entre la característica i la mitjana del nivell de maduresa quant la característica té valors discrecionals.
 - Correlació de Pearson entre la característica i la mitjana del nivell de maduresa.

4.2.1. Dades generals

Sector principal	<table><tr><th>SECTOR</th><th>#</th><th>MITJANA</th><th>DESVEST</th></tr><tr><td>Alimentació</td><td>11</td><td>2,79</td><td>1,48</td></tr><tr><td>Arquitectura i urbanisme</td><td>2</td><td>2,33</td><td></td></tr><tr><td>Assessorament</td><td>5</td><td>2,95</td><td>1,03</td></tr><tr><td>Comunicació</td><td>5</td><td>1,67</td><td>0,38</td></tr><tr><td>Consultories</td><td>5</td><td>3,26</td><td>1,57</td></tr><tr><td>Cultura i oci</td><td>7</td><td>2,60</td><td>1,41</td></tr><tr><td>Educació i recerca</td><td>10</td><td>2,47</td><td>1,04</td></tr><tr><td>Espais i xarxes</td><td>4</td><td>2,46</td><td></td></tr><tr><td>Finançament i moneda social</td><td>4</td><td>1,63</td><td></td></tr><tr><td>Habitatge social i gestió de l'entorn</td><td>2</td><td>3,94</td><td></td></tr><tr><td>Instal·lacions i reparacions</td><td>1</td><td>1,49</td><td></td></tr><tr><td>Producció i/o venda de productes</td><td>4</td><td>3,21</td><td></td></tr><tr><td>Restauració i hosteleria</td><td>2</td><td>2,37</td><td></td></tr><tr><td>Salut i cures</td><td>4</td><td>1,66</td><td></td></tr><tr><td>Subministraments</td><td>2</td><td>2,83</td><td></td></tr><tr><td>Tecnologia i electrònica</td><td>3</td><td>2,55</td><td></td></tr><tr><td>Tèxtil</td><td>4</td><td>2,37</td><td></td></tr></table>	SECTOR	#	MITJANA	DESVEST	Alimentació	11	2,79	1,48	Arquitectura i urbanisme	2	2,33		Assessorament	5	2,95	1,03	Comunicació	5	1,67	0,38	Consultories	5	3,26	1,57	Cultura i oci	7	2,60	1,41	Educació i recerca	10	2,47	1,04	Espais i xarxes	4	2,46		Finançament i moneda social	4	1,63		Habitatge social i gestió de l'entorn	2	3,94		Instal·lacions i reparacions	1	1,49		Producció i/o venda de productes	4	3,21		Restauració i hosteleria	2	2,37		Salut i cures	4	1,66		Subministraments	2	2,83		Tecnologia i electrònica	3	2,55		Tèxtil	4	2,37	
SECTOR	#	MITJANA	DESVEST																																																																						
Alimentació	11	2,79	1,48																																																																						
Arquitectura i urbanisme	2	2,33																																																																							
Assessorament	5	2,95	1,03																																																																						
Comunicació	5	1,67	0,38																																																																						
Consultories	5	3,26	1,57																																																																						
Cultura i oci	7	2,60	1,41																																																																						
Educació i recerca	10	2,47	1,04																																																																						
Espais i xarxes	4	2,46																																																																							
Finançament i moneda social	4	1,63																																																																							
Habitatge social i gestió de l'entorn	2	3,94																																																																							
Instal·lacions i reparacions	1	1,49																																																																							
Producció i/o venda de productes	4	3,21																																																																							
Restauració i hosteleria	2	2,37																																																																							
Salut i cures	4	1,66																																																																							
Subministraments	2	2,83																																																																							
Tecnologia i electrònica	3	2,55																																																																							
Tèxtil	4	2,37																																																																							
Variacions de la mitjana del nivell de maduresa en gestió de projectes respecte el sector de l'entitat.	<p>S'observen tres sectors amb una mitjana de maduresa superior a 3 que implica que la metodologia és formal.</p> <p>Consultoria: si el propòsit de la consultoria és assessorar a altres entitats sembla que el resultat en aquest cas seria un bon indicador de bones pràctiques.</p>																																																																								
Forma jurídica	<table><tr><th>ENTITAT</th><th>No.</th><th>Mitjana maduresa</th><th>Desviació Estàndard</th></tr><tr><td>Associació</td><td>22</td><td>2,51</td><td>1,11</td></tr><tr><td>Autònom responsable</td><td>2</td><td>3,11</td><td></td></tr><tr><td>Cooperativa</td><td>40</td><td>2,69</td><td>1,17</td></tr><tr><td>Fundació</td><td>5</td><td>2,30</td><td></td></tr><tr><td>Sense</td><td>4</td><td>1,60</td><td></td></tr><tr><td>Societat laboral</td><td>1</td><td>1,23</td><td></td></tr><tr><td>Societat mercantil</td><td>1</td><td>2,13</td><td></td></tr></table>	ENTITAT	No.	Mitjana maduresa	Desviació Estàndard	Associació	22	2,51	1,11	Autònom responsable	2	3,11		Cooperativa	40	2,69	1,17	Fundació	5	2,30		Sense	4	1,60		Societat laboral	1	1,23		Societat mercantil	1	2,13																																									
ENTITAT	No.	Mitjana maduresa	Desviació Estàndard																																																																						
Associació	22	2,51	1,11																																																																						
Autònom responsable	2	3,11																																																																							
Cooperativa	40	2,69	1,17																																																																						
Fundació	5	2,30																																																																							
Sense	4	1,60																																																																							
Societat laboral	1	1,23																																																																							
Societat mercantil	1	2,13																																																																							
Variacions de la mitjana del nivell de maduresa en gestió de projectes respecte la forma jurídica de l'entitat.	<p>S'observa que la mitjana de les cooperatives té un valor superior a la mitjana, però que no és significatiu. En canvi sí és significatiu el valor baix de les entitats que no tenen entitat jurídica. La informalitat també es reflecteix en la gestió de projectes.</p> <p>El major nombre de cooperatives, un 55,5% respecte el total d'enquestes, està relacionat amb el fet que les dades es van extraure de tres Ateneus Cooperatius.</p>																																																																								
Anys de creació	<table><tr><th>Anys entitat</th><th>No.</th><th>Mitjana maduresa</th><th>Desviació estàndard</th></tr><tr><td>+10 anys</td><td>26</td><td>2,75</td><td>1,25</td></tr><tr><td>5-10anys</td><td>14</td><td>2,41</td><td>0,74</td></tr><tr><td>0-5anys</td><td>33</td><td>2,47</td><td>1,16</td></tr></table>	Anys entitat	No.	Mitjana maduresa	Desviació estàndard	+10 anys	26	2,75	1,25	5-10anys	14	2,41	0,74	0-5anys	33	2,47	1,16																																																								
Anys entitat	No.	Mitjana maduresa	Desviació estàndard																																																																						
+10 anys	26	2,75	1,25																																																																						
5-10anys	14	2,41	0,74																																																																						
0-5anys	33	2,47	1,16																																																																						
Variacions de la mitjana del nivell de maduresa en gestió de projectes respecte els anys de creació de l'entitat.	<p>S'observa que la mitjana de la maduresa de les entitats amb major antiguitat és superior. Aquesta relació es confirma amb la anàlisi de Taula de Pearson</p>																																																																								

Taula de Pearson	Valor P=0,011 Hi ha relació entre l'antiguitat de l'entitat i el nivell de maduresa en la gestió de projectes. Diferències significatives en la relació: <ul style="list-style-type: none">+10 anys: hi ha el doble d'entitats amb un nivell de maduresa entre 4-55-10 anys: no hi ha cap empresa amb un nivell de maduresa entre 4-5.																				
Volum de facturació Variacions de la mitjana del nivell de maduresa en gestió de projectes respecte el volum de facturació.	<table><tr><th>VOLUM FACTURACIÓ</th><th>#</th><th>MITJANA</th><th>DESVEST</th></tr><tr><td>Fins a 50.000€ o sense facturació</td><td>28</td><td>2,25</td><td>1,12</td></tr><tr><td>Des de 50.000€ fins a 500.000€</td><td>30</td><td>2,76</td><td>1,12</td></tr><tr><td>Més de 500.000€</td><td>11</td><td>2,36</td><td>1,27</td></tr><tr><td>Sense dades</td><td>6</td><td></td><td></td></tr></table> No s'observa cap diferència significativa en el nivell de maduresa segons el volum de facturació de l'entitat.	VOLUM FACTURACIÓ	#	MITJANA	DESVEST	Fins a 50.000€ o sense facturació	28	2,25	1,12	Des de 50.000€ fins a 500.000€	30	2,76	1,12	Més de 500.000€	11	2,36	1,27	Sense dades	6		
VOLUM FACTURACIÓ	#	MITJANA	DESVEST																		
Fins a 50.000€ o sense facturació	28	2,25	1,12																		
Des de 50.000€ fins a 500.000€	30	2,76	1,12																		
Més de 500.000€	11	2,36	1,27																		
Sense dades	6																				
Taula de Pearson	Valor P=0,73 No hi ha una relació entre las dues característiques.																				
Nombre de treballadors i col·laboradors Variacions de la mitjana del nivell de maduresa en gestió de projectes respecte el nombre de treballadors i col·laboradors.	<table><tr><th>Nombre treballadors</th><th>#</th><th>MITJANA</th><th>DESVEST</th></tr><tr><td>Des de 1 fins a 3</td><td>18</td><td>2,78</td><td>1,08</td></tr><tr><td>Des de 4 fins a 10</td><td>27</td><td>2,59</td><td>1,14</td></tr><tr><td>Des de 11 fins a 20</td><td>15</td><td>2,51</td><td>1,24</td></tr><tr><td>Més de 20</td><td>12</td><td>2,32</td><td>1,05</td></tr></table> No s'observa cap diferència significativa en el nivell de maduresa segons el nombre de treballadors i col·laboradors.	Nombre treballadors	#	MITJANA	DESVEST	Des de 1 fins a 3	18	2,78	1,08	Des de 4 fins a 10	27	2,59	1,14	Des de 11 fins a 20	15	2,51	1,24	Més de 20	12	2,32	1,05
Nombre treballadors	#	MITJANA	DESVEST																		
Des de 1 fins a 3	18	2,78	1,08																		
Des de 4 fins a 10	27	2,59	1,14																		
Des de 11 fins a 20	15	2,51	1,24																		
Més de 20	12	2,32	1,05																		
Taula de Pearson	Valor P=0,46 No hi ha una relació entre las dues característiques.																				

4.2.1. Gestió de projectes

Orientació a projectes o operacions	<table><tr><th>Orientació projectes</th><th>#</th><th>Mitjana</th><th>Desvest</th></tr><tr><td>+ 75% projectes</td><td>16</td><td>2,91</td><td>1,14</td></tr><tr><td>50% ~ 75% projectes</td><td>15</td><td>2,17</td><td>0,98</td></tr><tr><td>25% ~ 50% projectes</td><td>20</td><td>2,95</td><td>1,21</td></tr><tr><td>10% ~ 25% projectes</td><td>22</td><td>2,09</td><td>0,94</td></tr><tr><td>-10% projectes</td><td>2</td><td>3,08</td><td></td></tr></table>	Orientació projectes	#	Mitjana	Desvest	+ 75% projectes	16	2,91	1,14	50% ~ 75% projectes	15	2,17	0,98	25% ~ 50% projectes	20	2,95	1,21	10% ~ 25% projectes	22	2,09	0,94	-10% projectes	2	3,08	
Orientació projectes	#	Mitjana	Desvest																						
+ 75% projectes	16	2,91	1,14																						
50% ~ 75% projectes	15	2,17	0,98																						
25% ~ 50% projectes	20	2,95	1,21																						
10% ~ 25% projectes	22	2,09	0,94																						
-10% projectes	2	3,08																							
Variacions de la mitjana del nivell de maduresa en gestió de projectes respecte l'orientació a projectes o operacions.	Els resultats no són lògics, les entitats amb una major dedicació a projectes haurien de tenir un nivell de maduresa més elevat.																								
Taula de Pearson	Valor P=0,51 No hi ha una relació entre las dues característiques.																								

Envergadura projectes: duració	<table><tr><th>Envergadura duració</th><th>#</th><th>Mitjana</th><th>Desvest</th></tr><tr><td>Fins a 6 mesos</td><td>23</td><td>2,34</td><td>1,12</td></tr><tr><td>De 6 mesos a 12 mesos</td><td>23</td><td>2,23</td><td>0,93</td></tr><tr><td>Més de 12 mesos</td><td>25</td><td>3.05</td><td>1,24</td></tr></table>	Envergadura duració	#	Mitjana	Desvest	Fins a 6 mesos	23	2,34	1,12	De 6 mesos a 12 mesos	23	2,23	0,93	Més de 12 mesos	25	3.05	1,24
Envergadura duració	#	Mitjana	Desvest														
Fins a 6 mesos	23	2,34	1,12														
De 6 mesos a 12 mesos	23	2,23	0,93														
Més de 12 mesos	25	3.05	1,24														
Variacions de la mitjana del nivell de maduresa en gestió de projectes respecte la duració dels projectes.	La mitjana dels projectes de més de 12 mesos és superior als projectes de menor duració.																
Taula de Pearson	Valor P=0,046 Hi ha relació entre la duració dels projectes i el nivell de maduresa en la gestió de projectes. Diferències significatives en la relació: <ul style="list-style-type: none">+12 mesos: hi ha una desviació de més entitats amb un nivell de maduresa entre 4-5.																
Envergadura projectes: costos	<table><tr><th>Envergadura costos</th><th>#</th><th>Mitjana</th><th>Desvest</th></tr><tr><td>Voluntari</td><td>12</td><td>1,69</td><td>1,05</td></tr><tr><td>Fins a 50.000€</td><td>38</td><td>2,46</td><td>1,01</td></tr><tr><td>Més de 50.000€</td><td>13</td><td>3,43</td><td>1,08</td></tr></table>	Envergadura costos	#	Mitjana	Desvest	Voluntari	12	1,69	1,05	Fins a 50.000€	38	2,46	1,01	Més de 50.000€	13	3,43	1,08
Envergadura costos	#	Mitjana	Desvest														
Voluntari	12	1,69	1,05														
Fins a 50.000€	38	2,46	1,01														
Més de 50.000€	13	3,43	1,08														
Variacions de la mitjana del nivell de maduresa en gestió de projectes respecte el cost dels projectes.	La mitjana del nivell de maduresa sí augmenta a mesura que augmenta el cost del projecte.																
Taula de Pearson	Valor P=0.019 Hi ha relació entre el cost dels projectes i el nivell de maduresa en la gestió de projectes. Diferències significatives en la relació: <ul style="list-style-type: none">+ 50.000€: hi ha desviació del doble d'entitats amb un nivell de maduresa entre 4-5.																
Envergadura projectes: recursos	<table><tr><th>Envergadura recursos</th><th>#</th><th>Mitjana</th><th>Desvest</th></tr><tr><td>1 ~ 3 persones</td><td>47</td><td>2,56</td><td>1,20</td></tr><tr><td>4 ~10 persones</td><td>15</td><td>2,31</td><td>0,99</td></tr><tr><td>+ 10 persones</td><td>8</td><td>2,99</td><td>0,86</td></tr></table>	Envergadura recursos	#	Mitjana	Desvest	1 ~ 3 persones	47	2,56	1,20	4 ~10 persones	15	2,31	0,99	+ 10 persones	8	2,99	0,86
Envergadura recursos	#	Mitjana	Desvest														
1 ~ 3 persones	47	2,56	1,20														
4 ~10 persones	15	2,31	0,99														
+ 10 persones	8	2,99	0,86														
Variacions de la mitjana del nivell de maduresa en gestió de projectes respecte els recursos dedicats als projectes.	La mitjana dels projectes de més de 10 persones és superior a la dels projectes amb menys recursos.																
Taula de Pearson	Valor P=0,62 No hi ha una relació entre las dues característiques. Segurament es podria trobar una relació si es tingués en compte el percentatge dels recursos que són voluntaris, però no es disposa d'aquesta informació.																

Classificació projectes per necessitat	<table><tr><th>Classificació necessitat (majoria)</th><th>#</th><th>Mitjana</th><th>Desvest</th></tr><tr><td>Demanda societat/mercat</td><td>41</td><td>2,62</td><td>1,26</td></tr><tr><td>Petició clients</td><td>23</td><td>2,68</td><td>1,00</td></tr><tr><td>Avenços tecnològics</td><td>8</td><td>2,88</td><td>1,25</td></tr><tr><td>Requisits legals</td><td>3</td><td>2,06</td><td>0,72</td></tr><tr><td>Necessitats organitzatives</td><td>10</td><td>3,28</td><td>0,97</td></tr></table>	Classificació necessitat (majoria)	#	Mitjana	Desvest	Demanda societat/mercat	41	2,62	1,26	Petició clients	23	2,68	1,00	Avenços tecnològics	8	2,88	1,25	Requisits legals	3	2,06	0,72	Necessitats organitzatives	10	3,28	0,97				
Classificació necessitat (majoria)	#	Mitjana	Desvest																										
Demanda societat/mercat	41	2,62	1,26																										
Petició clients	23	2,68	1,00																										
Avenços tecnològics	8	2,88	1,25																										
Requisits legals	3	2,06	0,72																										
Necessitats organitzatives	10	3,28	0,97																										
Variacions de la mitjana del nivell de maduresa en gestió de projectes respecte la classificació dels projectes.	No es veu cap relació del nivell de maduresa en funció de la necessitat de inic. Només és significatiu que el nivell de maduresa d'aquelles entitats que comenten que s'inicien la majoria de projectes per necessitats organitzatives tenen una mitjana més elevada que la mitjana.																												
Percentatge d'èxit	<table><tr><th>Percentatge d'èxit</th><th>#</th><th>Mitjana</th><th>Desvest</th></tr><tr><td>+ 75%</td><td>12</td><td>3,25</td><td>1,06</td></tr><tr><td>50% ~ 75%</td><td>40</td><td>2,58</td><td>1,26</td></tr><tr><td>25% ~ 50%</td><td>19</td><td>2,11</td><td>1,15</td></tr><tr><td>- 25%</td><td>10</td><td>2,60</td><td>0,84</td></tr></table>	Percentatge d'èxit	#	Mitjana	Desvest	+ 75%	12	3,25	1,06	50% ~ 75%	40	2,58	1,26	25% ~ 50%	19	2,11	1,15	- 25%	10	2,60	0,84								
Percentatge d'èxit	#	Mitjana	Desvest																										
+ 75%	12	3,25	1,06																										
50% ~ 75%	40	2,58	1,26																										
25% ~ 50%	19	2,11	1,15																										
- 25%	10	2,60	0,84																										
Variacions de la mitjana del nivell de maduresa en gestió de projectes respecte el nivell de percentatge d'èxit.	S'observa que el nivell de maduresa de les entitats amb el percentatge més elevat d'èxit, també són les que tenen el nivell de maduresa més elevat.																												
Taula de Pearson	Valor P=0,063 Hi ha relació entre el percentatge d'èxit i el nivell de maduresa en la gestió de projectes. Es contradiu amb els resultats de l'estudi de Jatocha (Jatocha, 2016).																												
Metodologia de gestió de projectes	<table><tr><th>Metodologia</th><th>#</th><th>Mitjana</th><th>Desvest</th></tr><tr><td>Pròpia</td><td>36</td><td>2,90</td><td>0,92</td></tr><tr><td>Marc lògic</td><td>16</td><td>3,19</td><td>1,25</td></tr><tr><td>ISO21500</td><td>1</td><td>3,82</td><td></td></tr><tr><td>PMBOK®</td><td>1</td><td>2,13</td><td></td></tr><tr><td>Marc Europeu</td><td>1</td><td>3,97</td><td></td></tr><tr><td>Sense</td><td>18</td><td>1,39</td><td>0,42</td></tr></table>	Metodologia	#	Mitjana	Desvest	Pròpia	36	2,90	0,92	Marc lògic	16	3,19	1,25	ISO21500	1	3,82		PMBOK®	1	2,13		Marc Europeu	1	3,97		Sense	18	1,39	0,42
Metodologia	#	Mitjana	Desvest																										
Pròpia	36	2,90	0,92																										
Marc lògic	16	3,19	1,25																										
ISO21500	1	3,82																											
PMBOK®	1	2,13																											
Marc Europeu	1	3,97																											
Sense	18	1,39	0,42																										
Variacions de la mitjana del nivell de maduresa en gestió de projectes respecte si hi ha una metodologia de gestió de projectes o no.	S'observa clarament una diferència entre el nivell de maduresa de les entitats que tenen una metodologia i les que no.																												
Taula de Pearson	Valor P=8,70E-6 Hi ha relació entre les entitats amb una metodologia i el nivell de maduresa en la gestió de projectes.																												

A l'annex 9.7. Taules de dispersió de Pearson es pot trobar el detall de les taules.

Nivell de maduresa
Grups de processos
Àrees de coneixement

Correlació de Pearson

S'ha realitzat un anàlisi de dispersió relacionant la mitjana amb la mitjana de cadascun dels grups de processos i àrees de coneixement. En tots hi ha una relació entre el nivell de maduresa global de l'entitat i el nivell del grup o de l'àrea de coneixement.

La relació al grup de processos de inici i a l'àrea de comunicacions són els que tenen la relació més feble. Ens indica que hi ha una davallada del nivell de maduresa respecte al nivell global.

Variable dependent	Variable independent	Coefficient de correlació de Pearson
Mitjana global de maduresa	Grup de processos	Inici
		Planificació
		Execució
		Seguiment i control
		Tancament
	Àrees de coneixement	Integració
		Abast
		Cronograma
		Costos
		Qualitat
		Recursos
		Comunicacions
		Riscos
		Adquisicions
		Interessats

Les gràfiques de la anàlisi de dispersió es pot trobar a l'annex 9.8. Gràfiques amb els coeficients de Pearson.

Nivell de maduresa Processos

Variacions de la mitjana

Anàlisi de les mitjanes del nivell de maduresa per cadascun dels processos.

PROCÉS		Mitjana	Desvest
INICI	Es crea un document per autoritzar el inici del projecte.	2,17	1,70
	S'identifiquen els interessats del projecte.	2,79	1,19
	S'estableix l'equip del projecte.	2,91	1,19
PLANIFICACIÓ	Es crea un document per aprovar l'execució del projecte.	2,09	1,69
	Es defineix l'abast del projecte.	2,77	1,24
	Es crea l'estructura de desglossament del projecte.	2,16	1,55
	Es defineixen les activitats.	3,00	1,35
	S'estimen els recursos.	3,00	1,33
	Es defineix l'organització del projecte.	2,75	1,37
	Es crea la seqüència de les activitats.	2,56	1,46
	S'estima la duració de les activitats.	2,73	1,38
	Es desenvolupa el cronograma del projecte.	2,57	1,53
	S'estimen els costos.	2,93	1,26
	Es crea el pressupost del projecte.	2,89	1,35
	S'identifiquen els riscos del projectes.	2,28	1,37
	S'avaluen els riscos del projecte.	2,16	1,34
	Es planifica la qualitat.	2,24	1,48
	Es planifiquen les adquisicions.	2,19	1,38
	Es planifiquen les comunicacions.	2,29	1,30
EXECUCIÓ	Es dirigeix el treball del projecte.	2,67	1,33
	Es gestionen els interessats.	2,63	1,27
	Es desenvolupa l'equip del projecte.	2,56	1,39
	Es gestionen els riscos.	2,15	1,38
	Es fa una assegurement de la qualitat.	1,93	1,57
	Es seleccionen els proveïdors.	2,51	1,37
SEGUIMENT I CONTROL	Es distribueix la informació.	2,69	1,21
	Es controla el treball del projecte.	2,80	1,35
	Es controlen els canvis.	2,60	1,42
	Es controla l'abast.	2,47	1,43
	Es controlen els recursos.	2,76	1,31
	Es gestiona l'equip del projecte.	2,68	1,40
	Es controla el cronograma.	2,43	1,48
	Es controlen els costos.	2,93	1,43
	Es controlen els riscos.	2,09	1,45
	Es fa un control de la qualitat.	2,24	1,56
	S'administren els contractes.	2,47	1,64
	Es gestionen les comunicacions.	2,51	1,28
TANC	Es tanca la fase o el projecte.	2,83	1,46
	Es fa una recopilació de lliçons apreses.	2,53	1,34

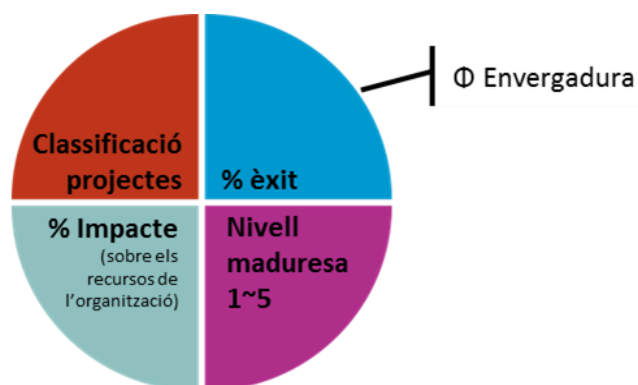
Nivell baix:

- Creació acta de constitució/Creació del pla del projecte: són un dels processos claus en la gestió de projectes doncs tenen com a sortida l'acta de constitució del projecte i el pla del projecte.
- Assegurement de la qualitat: és un procés que normalment no es fa de manera independent pel projecte, sinó que s'inclou com a part de les auditories internes de l'organització. Els nivells serien similars a altres sectors.
- Avaluació, control i gestió del riscos: propi de la nostra idiosincràsia mediterrània reactiva. I coincideix amb els resultats de l'estudi de (Grant, 2006).
- Planificació de les adquisicions: segurament és un reflex del baix volum d'adquisicions que es realitzen en el sector.
- Creació de l'estructura de desglossament de l'abast: pel desconeixement de l'eina. Encara que aquesta es considera el

	<p>punt de partida de tota la planificació dels altres plans subsidiaris.</p> <p>Nivell alt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimar i controlar els costos: la gestió dels costos és habitualment una de les àrees amb un major nivell de maduresa. És un resultat que es trobaria també en altres sectors. • Estimar els recursos: procés que es realitza en paral·lel a l'estimació dels costos, per tant estaria alineat amb el nivell de maduresa del procés anterior. El que és significatiu és que el procés d'estimació de la duració no tingui un nivell similar. • Definir les activitats: procés que defineix tot el treball que s'ha de realitzar. És un resultat que es trobaria també en altres sectors.
--	---

4.3. Mapa de la gestió de projectes de les entitats d'ESS

S'han situat en un mapa de Catalunya les 79 entitats de l'economia social i solidària que gestionen projectes amb les següents variables:



- **Diàmetre d'envergadura:** envergadura del projectes, la mediana dels valors de duració, cost i recursos dedicats per projectes.

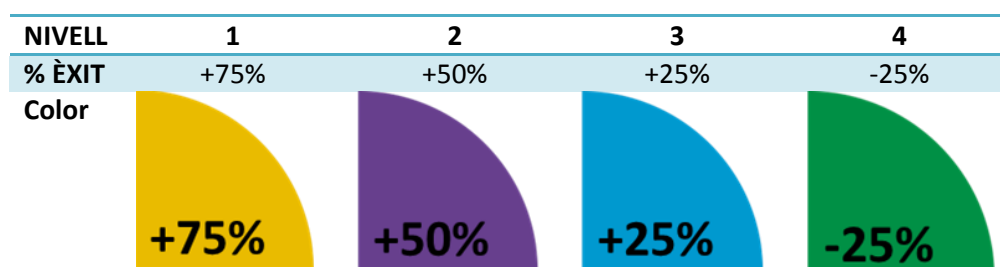
	PETITA	MITJANA	GRAN	MOLT GRAN
DURACIÓ	1 Fins a 3 mesos	2 Des de 3 mesos fins a 6 mesos	3 De 6 mesos a 12 mesos	4 Més de 12 mesos
COST	1 Fins a 50.000€	2 Des de 50.001€ fins a 100.000€	3 Des de 100.001€ fins a 200.000€	4 Més de 200.000€
RECURSOS	1 De 1 a 3 persones	2 De 4 a 10 persones	3 De 11 a 30 persones	4 Més de 30 persones

- **Classificació dels projectes:** segons el motiu pel qual es inicien els projectes a l'entitat. Es corresponen a la pregunta "Necessitat que dóna peu a iniciar els projectes a l'entitat?" S'ha representat cada tipus de necessitat amb una inicial.



- **S:** Demanda de la societat/mercat
- **C:** Petició de clients
- **T:** Avenços tecnològics
- **L:** Requisits legals
- **O:** Necessitats organitzatives

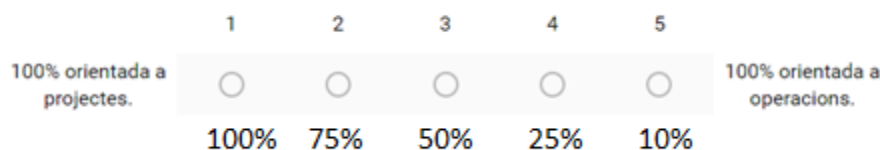
- **Percentatge d'èxit:** percepció de l'entitat del percentatge dels projectes exitosos, es corresponen a la pregunta "Quin percentatge dels projectes tenen èxit, és a dir que compleixen amb el seu propòsit?".



- **Nivell de maduresa:** mitjana aritmètica de tots els nivells de maduresa dels 39 processos de la gestió de projectes analitzat.
- **Percentatge del impacte:** anàlisi del impacte dels projectes a l'organització en funció de la quantitat dels recursos destinats als projectes, el nombre total de recursos de l'entitat i la dedicació en temps a projectes.

% Recursos dedicats a projectes = Nombre de recursos per projecte/Recursos de l'entitat

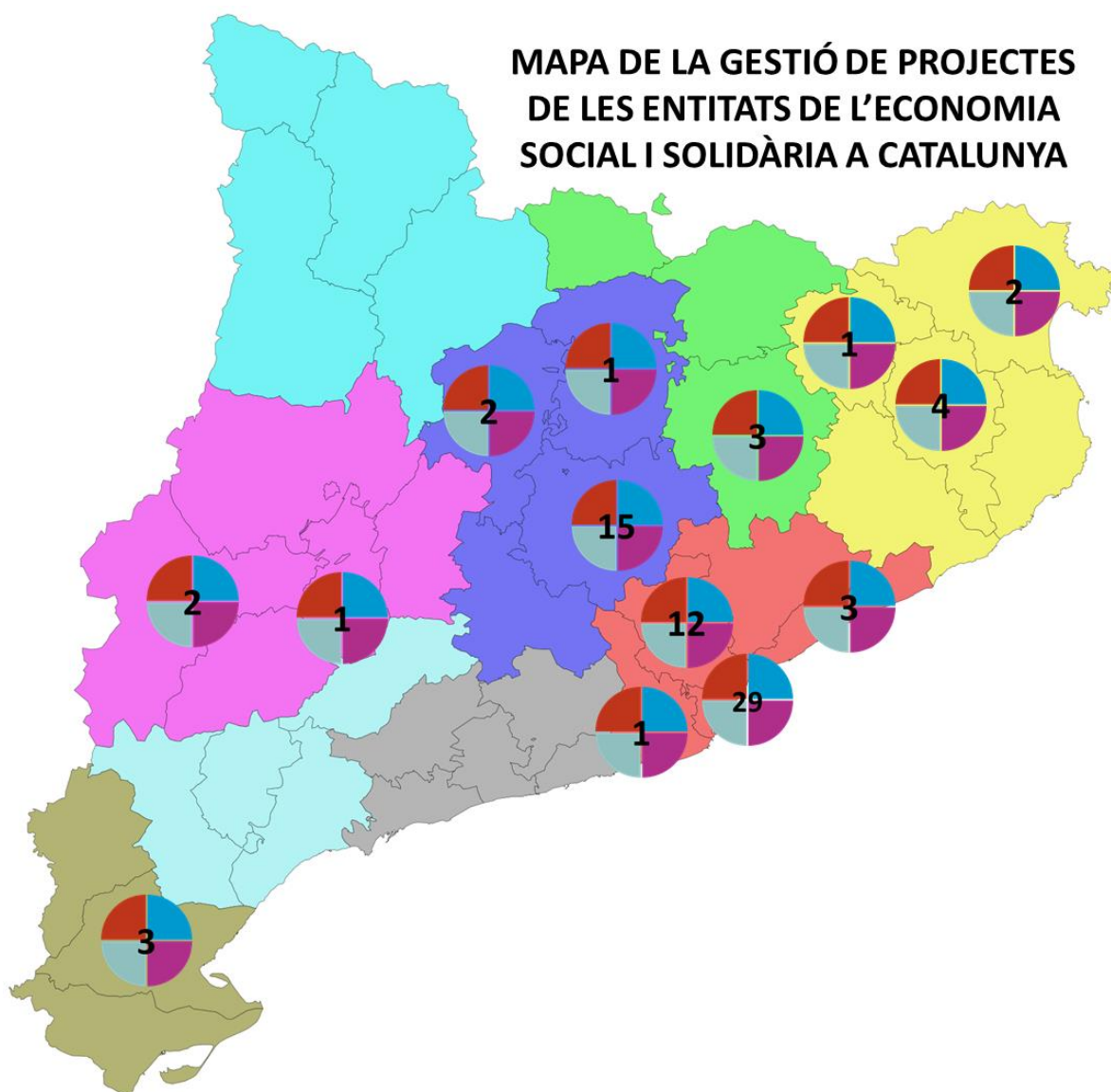
% Temps dedicació projectes: temps que dedica l'entitat als projectes, correspon a la pregunta "L'entitat està orientada a projectes o a operacions?".



Percentatge impacte = % Recursos dedicats a projectes * % Temps dedicació projectes

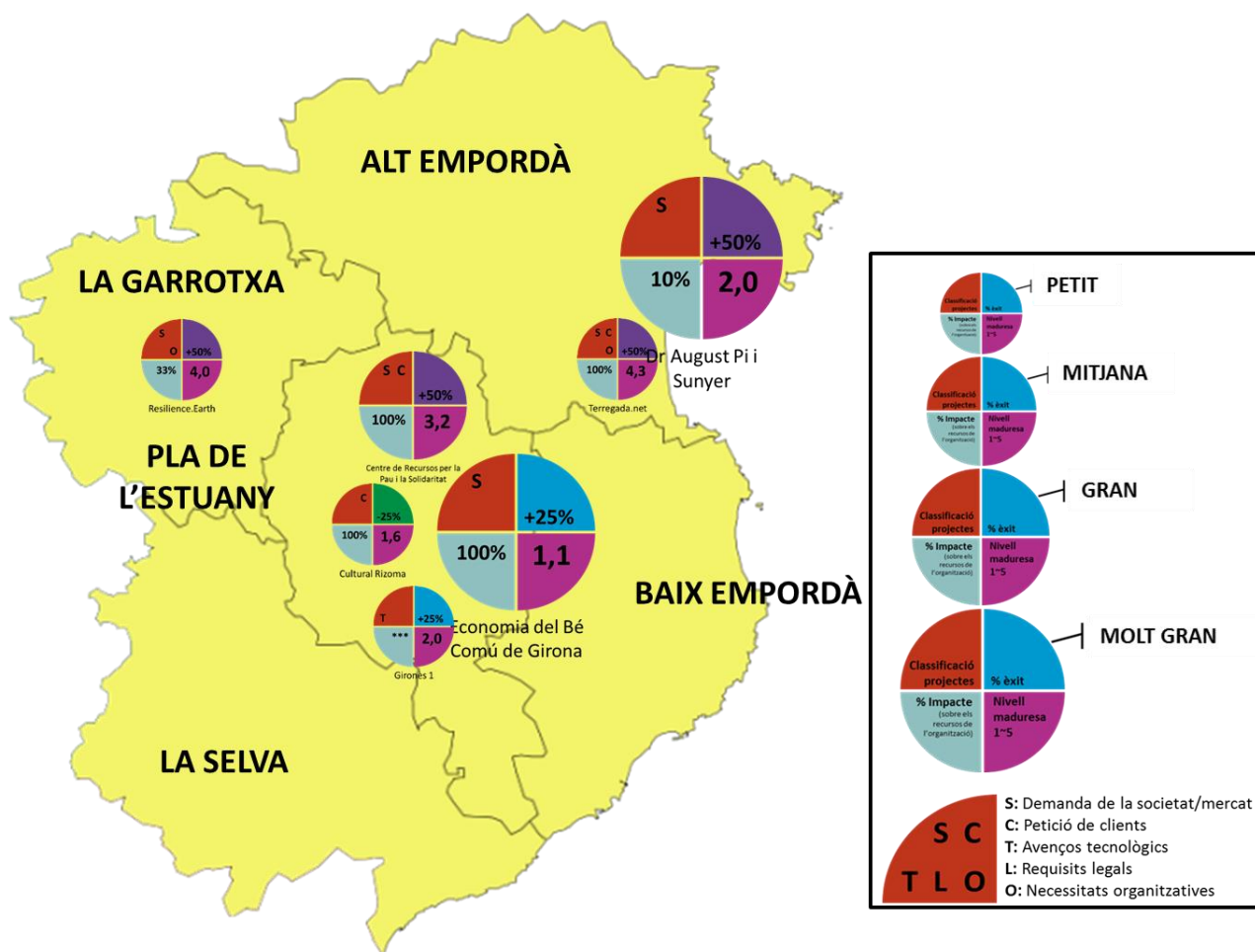
- **Nom de l'entitat:** afegir el nom de l'entitat en el cas que hagin consentint en la seva publicació.

Mapa global de les 79 entitats.



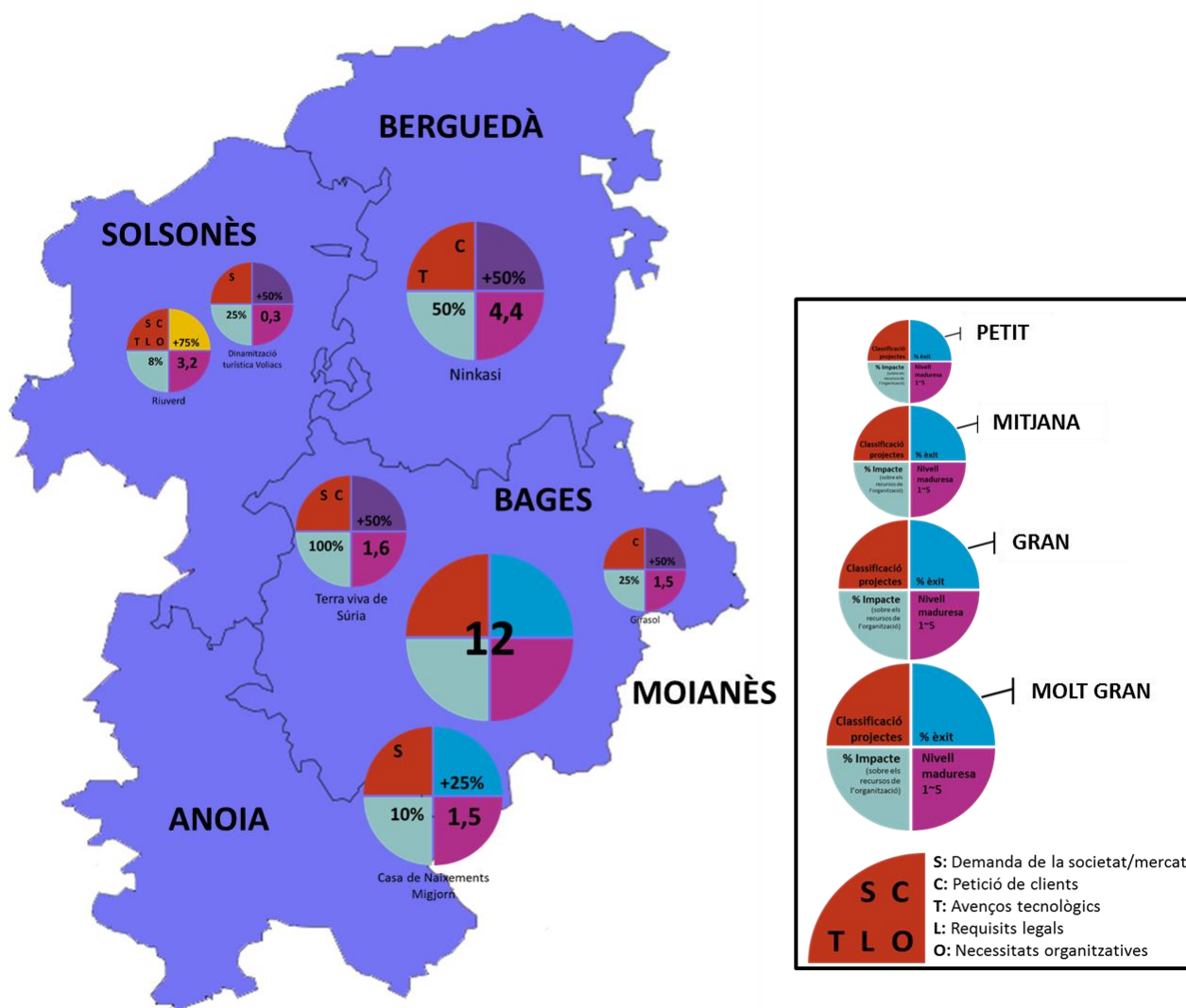
Il·lustració 21 Mapa global de la gestió de projectes a les entitats de l'ESS

Mapa de les comarques de l'Alt Empordà, Gironès i La Garrotxa.



Il·lustració 22 Mapa de les comarques de l'Alt Empordà, Gironès i La Garrotxa.

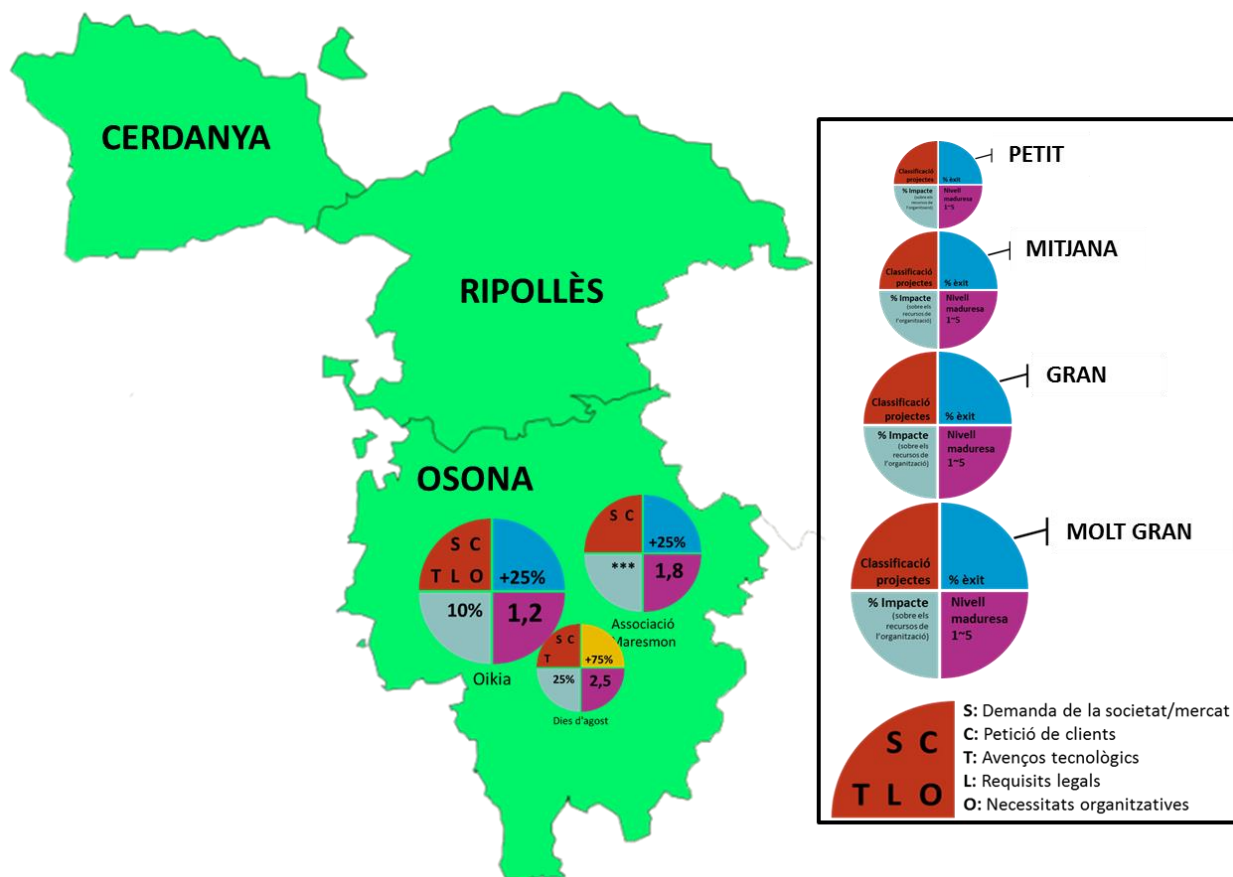
Mapa de les comarques de Berguedà, Solsonès i Bages.



Il·lustració 23 Mapa de les comarques de Berguedà, Solsonès i Bages

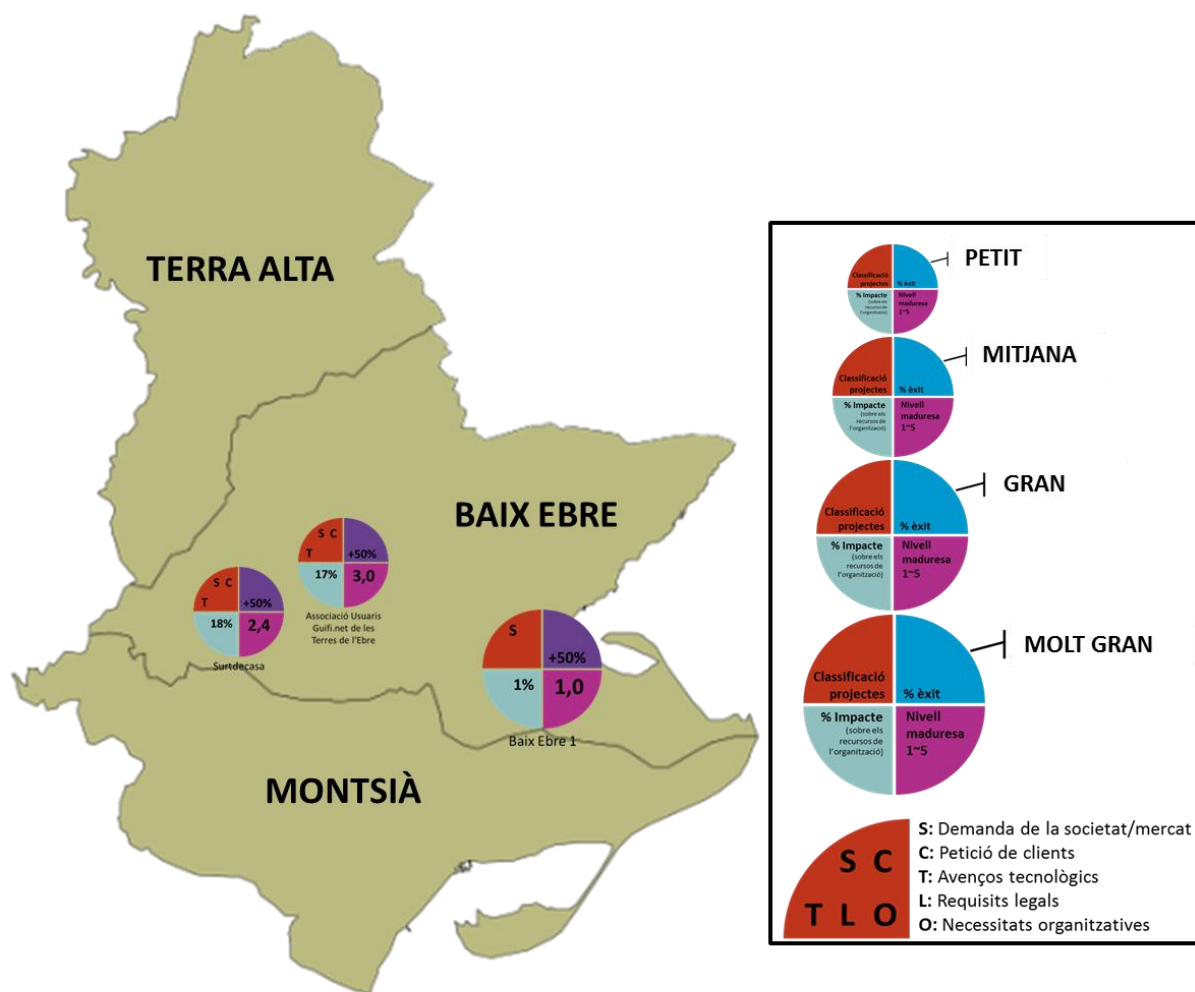
[illegible]

Mapa de la comarca d'Osona.



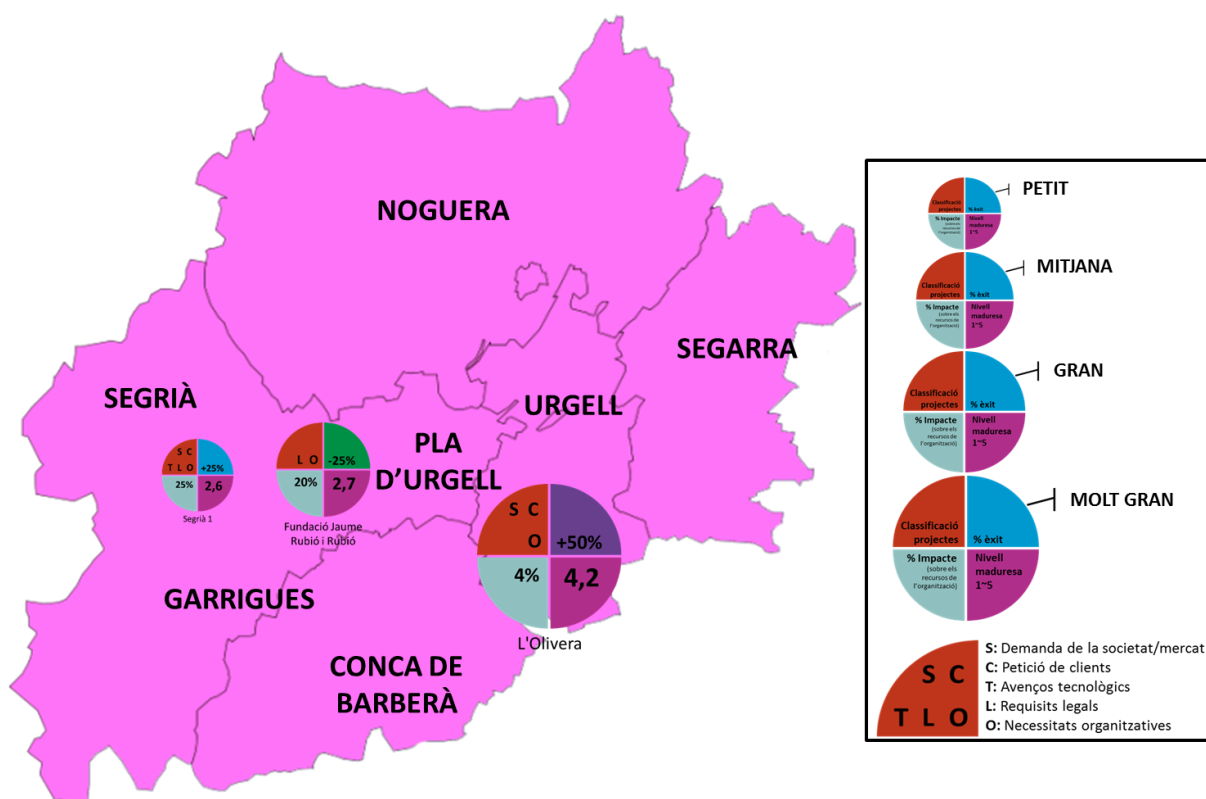
Il·lustració 25 Mapa de la comarca d'Osona.

Mapa de la comarca del Baix Ebre.



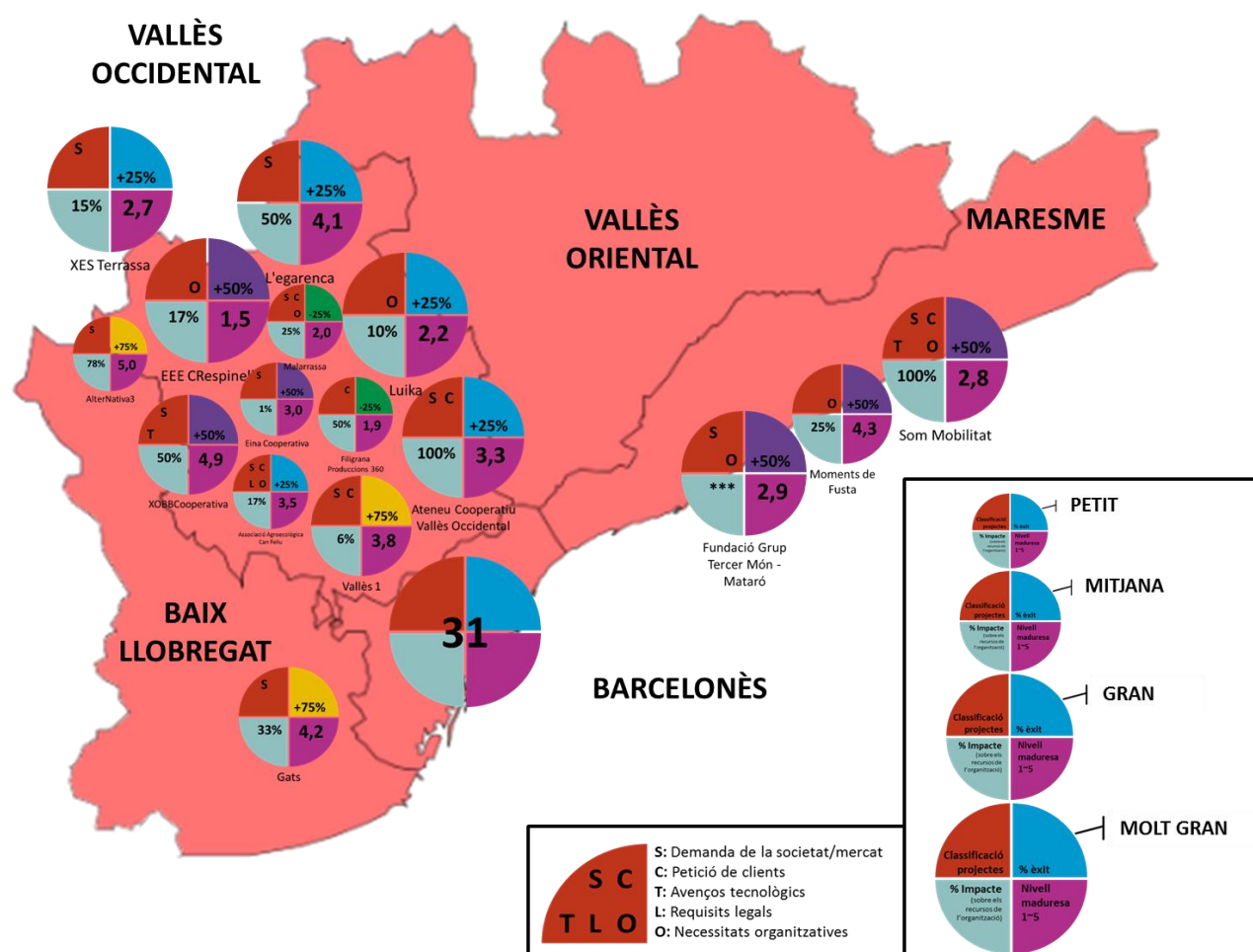
Il·lustració 26 Mapa de la comarca del Baix Ebre.

Mapa de les comarques del Segrià i l'Urgell.



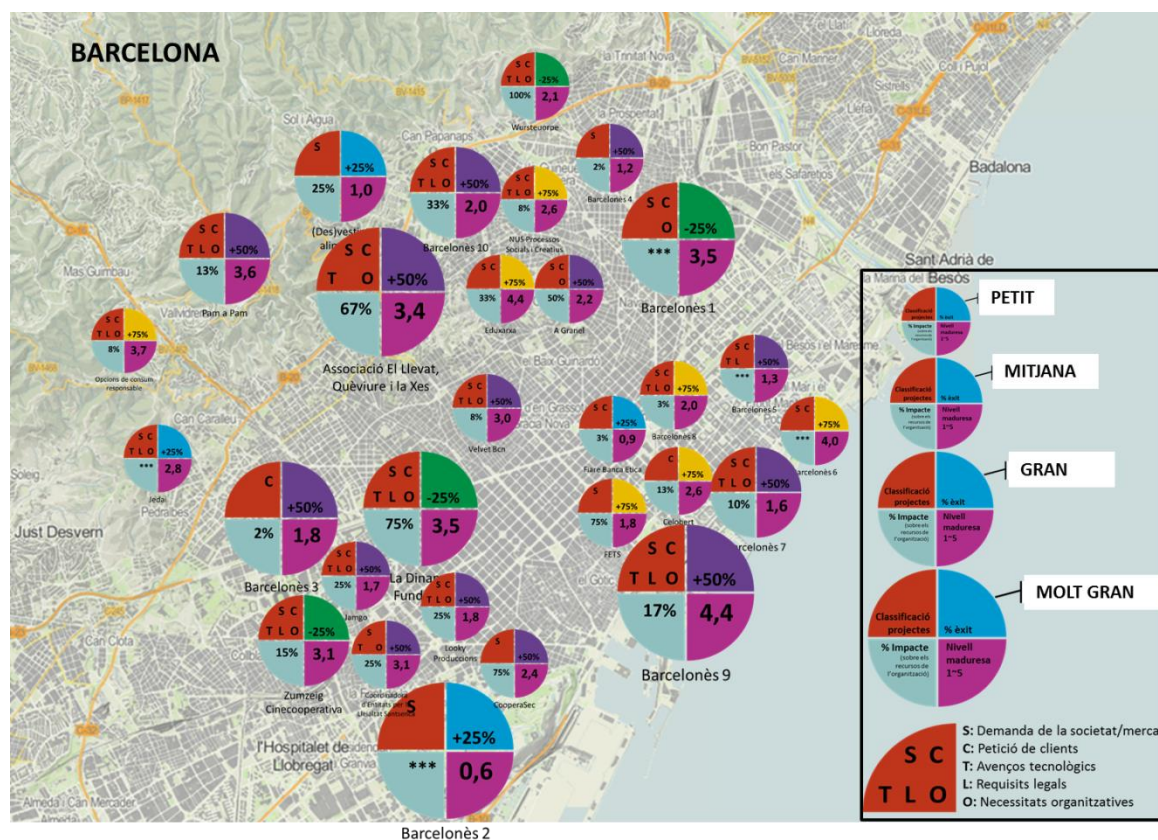
Il·lustració 27 Mapa de les comarques del Segrià i l'Urgell.

Mapa de les comarques del Maresme, Vallès Occidental, Baix Llobregat i Barcelonès.



Il·lustració 28 Mapa de les comarques del Maresme, Vallès Occidental, Baix Llobregat i Barcelonès.

Detall de la ciutat de Barcelona.



Il·lustració 29 Mapa detall de la ciutat de Barcelona.

En l'annex 9,9, Punts del mapa de gestió de projectes de les entitats de l'economia social i solidària es pot trobar el llistat amb totes les entitats.

5. Conclusions finals

El projecte tenia com a propòsit principal la creació d'un mapa sobre la gestió de projectes de les entitats de l'economia social i solidària, per tal de tenir una imatge de l'estat de la gestió dels projectes en aquestes entitats. Per tant no tenia com a objectiu extreure conclusions sobre la gestió de projectes en aquestes entitats, però a algunes sí que s'han pogut determinar.

De la primera part del treball, l'estudi de l'art, es pot establir que realment hi ha un buit en la investigació entre les dues àrees. Hi ha una aproximació de les dues àrees principalment en els projectes de desenvolupament internacional. El marc lògic va ser la primera metodologia de gestió de projectes, així com en les metodologies desenvolupades específicament per les ONGs (PMDPro i PM4DEV). Així com les conclusions de totes els estudis consultats sobre la relació entre l'economia social i solidària es refereixen a pràctiques bàsiques de la gestió de projectes (lideratge, gestió de conflictes, treball en equip, mesura del rendiment . . .).

Així com l'ambigüitat de la definició de l'economia social i solidària va quedar de manifest amb varies respostes rebudes per correu electrònic. Algunes de les entitats identificades al mapa del Pam a Pam que se'ls hi va fer arribar el qüestionari van respondre comentant que no eren entitats de l'economia social i solidària i que per tant no el podien contestar.

De les 110 respostes rebudes d'entitats de l'economia social i solidària, un 26% d'elles comenten que no gestionen projectes. Sembla un percentatge molt elevat i allunyat de la realitat ja que difícilment no gestionen projectes. Segurament la resposta no és correcta degut a un desconeixement de la diferència entre les operacions i els projectes. Aquest desconeixement es va poder constatar durant el curs

Com a dada rellevant la majoria de les entitats que han contestat són d'una mida relativament petita, amb un volum de facturació inferior a 50.000€ o sense facturació, amb un alt percentatge de voluntaris i majoritàriament cooperatives. Que la majoria siguin cooperatives és degut a que es van consultar les dades de tres Ateneus Cooperatius.

Sobre l'èxit dels projectes un 42% de les entitats comenten que més del 50% dels seus projectes tenen èxit, en contra un 32% de les entitats comenten que menys d'un 25% dels seus projectes no tenen èxit. El índex global d'èxit és un 66%, per tant podríem considerar que el percentatge de fracàs és un 44%, per tant molt més elevat que els resultats de l'economia tradicional. Per poder comparar correctament les dades caldria disposar de les dades del fracàs directament.

La mitjana obtinguda del nivell de maduresa en la gestió de projectes de les entitats socials coincideix amb els resultats de l'economia tradicional. De les enquestes que es van realitzar directament a entitats el nivell global de nivell de maduresa és molt més baix. I en algunes entitats que es tenien els dos resultats (enquesta directa i enquesta virtual), el resultat de l'enquesta directa és molt més baix. Amb l'explicació detallada de cada procés que permet l'enquesta directa el resultat sembla més fidedigne.

Per la meua professió (formació i consultoria en gestió de projectes) estic en contacte amb moltes empreses i a la majoria d'elles les valoraria amb un nivell de maduresa de 2. Aquelles que gestionen projectes de poca envergadura o que els projectes hi tenen un baix impacte, les valoraria més baix, amb un nivell de 1. Aquelles amb projectes de certa envergadura o orientades a projectes les valoraria amb un nivell de 3. I només valoraria amb un nivell de maduresa més elevat, amb un 4, aquelles que formen part de grans cooperacions. Però en els deu anys que porto com a professional no he conegut cap organització que es pugi valorar amb un nivell de maduresa de 5. Per tant la meua opinió personal és que els resultats són superiors als reals, sobretot en aquelles entitats que han valorat el seu nivell de maduresa per sobre de 3.

Amb el anàlisi de les dades obtingudes s'ha pogut relacionar el nivell de maduresa en la gestió de projectes amb les següents variables:

- Any de creació entitat: les entitats amb més antiguitat tenen un nivell de maduresa més elevat.
- Duració/cost del projecte: a major duració i cost augmenta el nivell de maduresa.
- Percentatge d'èxit dels projectes: un major percentatge d'èxit equival a un nivell de maduresa més elevat. En contradicció als resultats de l'estudi de Jatocha (Jatocha, 2016)
- Metodologia de gestió de projectes: les entitats amb una metodologia de gestió de projecte tenen un major nivell de maduresa.
- Processos: hi ha una relació entre la mitjana del nivell de maduresa i el nivell de maduresa de cadascun dels processos de manera individual.

En canvi no s'ha pogut observar una relació entre el nivell de maduresa en la gestió de projectes i les següents variables:

- Orientació de projectes: no s'observa una relació entre el nivell de maduresa i que l'empresa estigui orientada a projectes. Pel propi interès de l'entitat i el fet d'estar orientada a projectes l'hauria de portar a voler millorar en aquest aspecte, per tant sorprèn que no hi hagi una relació.
- Recursos del projecte: tal com s'ha comentat segurament no s'observa la relació pel fet que part dels recursos dels projectes són voluntaris i aquesta informació no es va demanar a l'enquesta.

Hi ha dues àrees de coneixement amb un nivell de maduresa més baix respecte a la mitjana, l'àrea de qualitat i la de riscos. L'àrea de riscos també és una àrea amb un baix nivell de maduresa als projectes de l'economia tradicional, però no l'àrea de qualitat. No s'ha observat cap relació entre aquest baix nivell i les altres variables, per tant no hi ha una explicació a aquests resultats. Com a professional he observat aquest nivell baix en la gestió de qualitat en empreses que no tenen una exigència de qualitat per part dels seus clients.

En canvi ha una àrea de coneixement amb un nivell de maduresa significativament alt respecte la mitjana, la de costos. Aquesta àrea és habitualment la que té un nivell de maduresa més elevat també a l'economia tradicional per les exigències legals i dels patrocinadors.

Un dels resultats més significatius és el fet que dos dels processos amb un nivell de maduresa més baix siguin dos dels eixos principals de la gestió de projectes com són els d'establir documents per l'autorització i aprovació del projecte.

El propòsit del treball, la creació del mapa, no ha complert amb les expectatives inicials que fos representatiu ja que només s'hi han representat 79 entitats. Representa un 12% de les entitats del mapa de Pam a Pam, però tenint en compte que només a Barcelona s'estimen 4.718 iniciatives (Anna Fernández, 2016) el mapa realment no seria representatiu.

A nivell personal ha estat un plaer poder realitzar el treball en el qual he pogut ajuntar les meves dues passions, una a la que dedico la meu temps professional i l'altre a la que dedico el meu temps de voluntària.

6. Fortaleses i restriccions de l'estudi

La principal fortalesa del treball és l'aplicació dels coneixements de gestió de projectes en un àmbit com el de l'economia social i solidària, que com hem vist són dos gran desconegudes. Així com el anàlisi de les dades que s'ha realitzat i que ha permet relacionar el nivell de maduresa de la gestió de projectes amb varies variables.

La principal restricció del treball ha sigut la dificultat per rebre respostes per part de les entitats d'economia social i solidària. La primera idea va ser confiar en la xarxa de relacions del postgrau per poder difusió de l'enquesta i arribar al màxim d'entitats. Davant de la manca de respostes amb aquest sistema es va decidir enviar correus directament a les entitats. La informació sobre les entitats es va haver d'entrar manualment, cosa que va significar moltes hores de dedicació. Es va donar prioritat a les entitats més properes, a les Bages que és la meva comarca.

La manca de dades globals de l'economia social i solidària més enllà de les comentades a l'apartat 2.1.3. no permet avaluar el percentatge d'entitats que es representen en el mapa.

Una altra restricció del treball és el mètode de recopilació de les dades. De les poques respostes d'enquesta directa que es van realitzar els resultats han sigut significativament més baixos. Per tant probablement el sistema de enquesta online no és el millor per confirmar la verificació de la informació, seria molt millor l'enquesta directa que permet verificar si s'entén la pregunta i el nivell de maduresa corresponent.

7. Recomanacions i línies de futur

La primera recomanació seria ampliar el mapa per tal de representar el major nombre d'entitats de l'economia social i solidària i a ser possible amb una recopilació de les dades a través d'entrevistes directes per verificar el nivell de veracitat de les respostes. Donada la importància de la gestió de projectes, seria interessant incentivar a les entitats a millorar el seu nivell de gestió de projectes.

Com línia de futur tinc pendent començar amb el segon treball i verificar la hipòtesis que els valors de l'economia social i solidària enforteixen els factors crítics d'èxit i que per tant el nivell d'èxit dels projectes és més elevat. Del model que proposa Turner (Turner, Five conditions for project success, 2004) de les set forces per l'èxit comenta l'actitud com un dels factors crítics d'èxit. El compromís, motivació, visió compartida i suport són algunes de les variables que es comenten com a part de l'actitud i són valors de l'economia social i solidària. Per tant s'espera poder confirmar la hipòtesis.

La darrera recomanació, que és a nivell personal, és publicar un article acadèmic amb les dades del treball.

8. Bibliografia

- AENOR. (2013). *UNE-ISO 21500*. Madrid: AENOR.
- Anna Fernández, I. M. (2016). *L'economia social i solidària a Barcelona*. Barcelona: La ciutat invisible Comissionat d'economia cooperativa, social i solidària - Ajuntament de Barcelona.
- Avery, G. (2016). *Project Management, Denial, and the Death Zone*. Plantation: J. Ross Publishing.
- Axelos. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2 2017 Edition*. Axelos.
- Axelos. (2018). *Axelos Global Best Practice*. Consultat el 26 / Juny / 2018
- Azzone, B. &. (2015). Performance Measurement for Social Enterprise. *International Society for Third-Sector Research*.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 25-32.
- Barcelona Ajuntament. (22 / Junio / 2017). *Pla d'impuls de l'economia social i solidària 2016-2019*. Consultat el 22 / Junio / 2018, a <https://www.youtube.com/watch?v=7SARRI46UQU>
- Cassivi, M.-B. P. (2017). Project Planning and Control in Social and Slidarity Economy Organizations: A Literature Review. *ScienceDirect*, 692-698.
- CEDEM. (2018). *Bages Economia Social i Solidària*. Consultat el 22 / Juny / 2018, a <http://essbages.cat/>
- Centre of Excellence in Project Management. (2016). *PM2 Project Management Methodology Guide - Open Edition*. Brussels: European Commission.
- Comissionat. (2018). *Comissionat d'Economia Cooperatica, Social i Solidària*. Consultat el 22 / Junio / 2018, a <http://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/ca/el-comissionat>
- Comité national de liaison des activités mutualiste, coopératives et associatives CNLAMCA. (1980). *CRESS Auvergne-Rhône-Alpes*. Consultat el 21 / juny / 2018, a <http://www.cress-aura.org/charte-de-leconomie-sociale>
- Davis. (2012). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management* 32, 189-21.
- Defouney, J. (2014). *Chapter one: From Thrid Sector to Social Enterprise*. New York: Routledge.

economia social aracoop. (2018). Consultat el 21 / Juny / 2018, a <http://aracoop.coop/>
economia social ateneus cooperatius. (sense data). *Ateneu Cooperatiu Catalunya Central*.
Consultat el 22 / Juny / 2018, a 2018: http://www.coopcatcentral.cat/wp-content/uploads/2017/11/Cataleg_BP_final.pdf

EMES - International Research Network . (2018). Consultat el 21 / Juny / 2018, a <https://emes.net/focus-areas/>

Esteves, L. E. (2013). *Project Management in Nonprofit Organizations*. Universidaes do Minho.

Fernández, A. i. (2016). *L'economia socila i solidària a Barcelona*. Barcelona: La ciutat invisible i Ajuntament de Barcelona.

Grant, K. P. (2006). Project Management Maturity: an assessment of project managemet capabilites among and between selected inductries. *IEEE Transaction on Engineering Management Vol 53*, 59-68.

Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal* , 6-18.

Institute, A. A. (2017). *Agile Practice Guide*. Pennsylvania: Project Management Institute Inc.

Jané, J. G. (3 / Setembre / 2013). *Economia Solidària*. Consultat el 21 / Juny / 2018, a <http://www.economiasolidaria.cat/?p=139>

Jatocha, B.-W. (2016). The bright side of the social economy sector's projectification: a study of successful social enterprises. *Project Management Research and Practice*, 2-21.

Jones, D. i. (2006). Social Enterprise. A Case of Terminological Ambiguity and Complexity. *Social Enterprise Journal Vol 2 No 1*, 11-26.

Kozak-Holland, M. (2011). *The history of project management*. Oshawa: Multi-Media Publiations Inc.

Landoni, G. (2014). International development projects by non-governmental organizionas: an evaluton of the need of specific project management and appraisla tools. *Impact Assessment and Project Appraisal*.

Lavagnon. (2009). Project Sucess as a Topic in Project Management. *Project Management Journal*, 6-18.

Malta, M. C. (2014). Social and Solidarity Economy Web-Information System: State of the Art and an Interoperability Framework. *Journal of Electronic Commerce in Organizations* 12, 35-52.

- Navarro-Flores, O. (2011). Organizing by project a strategy for local development - the case of NGOs in a developing country. *Project Management Journal*, 48-59.
- Nieto-Rodriguez, E. (2004). *Boosting Business Performance through Programme and Project Management*. PricewaterhouseCoopers.
- Norwegian Ministry of Foreign Affairs. (2008). *Results Management in Norwegian Development Cooperation A practical guide*. Oslo: NORAD.
- Pam A Pam, Diputació de Girona, Setem, Ateneu Cooperatiu Terres Gironines. (2017). *economia social Ateneu Cooperatiu Terres Gironines*. Consultat el 22 / Junio / 2018, a http://ateneucoopgi.org/wp-content/uploads/2017/07/Informe-servei-diagnosi-Pam-a-Pam-Diputaci%C3%B3-Girona_FINAL.pdf
- Pearce, J. (2003). Social Enterprise in naytown, Lodon.
- Pérez de Mendiguren, J. E. (2015). *Los debates entorno a la Economía Social y Solidaria*. Centro de documentación Hegoa, Boletín de recursos de información num 42.
- Pinto JK, P. J. (1988). Variations in critical success factors over the stage in the project life cycle. *Jorunal of Management Vol 14 No 1*, 5-18.
- Pinto, S. (1988). *Critical success factors in effective project management*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- PMI's Pulse of the Profession. (2018). *Success in Disruptive Times*. Peensyvalia: Project Management Institute.
- PRISM. (2018). *PRISM Green Project Management*. Consultat el 24 / Junio / 2018, a <https://greenprojectmanagement.org/prism-methodology>
- Project Management Institute. (2013). *Organizational project maturity model OPM3*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027*. Pennsylvania: PMI.
- Project Management Institute. (Maig 2018). PMI Fact File. *PMI Today*, 4.
- Rostron, K. I. (2015). Defining the Social Enterprise: A Tangled Web. *International Journal of Management and Applied Research*, 86-99.
- Social economy in the EU. (2015). *Social economy in the EU*. Consultat el 21 / Juny / 2018, a http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en

Suriñach, Ruben. (2017). *Informe del mercat social 2016*. Barcelona: Xarxa dd'Economia Solidària de Catalunya.

Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. (2018). *Mapa d'entitats socials de Catalunya*. Consultat el 22 / Junio / 2018, a <http://www.tercersector.cat/mapa>

Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. (2018). *Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya*. Consultat el 22 / Juny / 2018, a <http://www.tercersector.cat/qui-som/presentacio>

Tukel, B. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management* 14, 141-151.

Turner. (1999). *Handbook of Project-Based Management: Improving the Process for Achieving Strategic Objective*. London: McGraw-Hill.

Turner. (2004). Five conditions for project success. *International Journal of Project Management*, 349-350.

Turner J.R., C. R. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management Volume 11, Issue 2* , 93-102.

Varis. (2001). *Manifest per al desenvolupament àgil de programari*. Consultat el 24 / Junio / 2018, a <http://agilemanifesto.org/iso/ca/manifesto.html>

White, S. K. (16 / Març / 2018). *CIO from IDG*. Consultat el 26 / Juny / 2018, a <https://www.cio.com/article/2437864/developer/process-improvement-capability-maturity-model-integration-cmmi-definition-and-solutions.html>

Wysocki, R. (2014). *Effective project management*. Indianapolis: Wiley.

XES Xarxa economia solidària. (23 / Gener / 2013). *XES Xarxa economia solidària*. Consultat el 20 / Juny / 2018, a <http://xes.cat/organitzacio/>

Xinxetes (comunitat Pam a Pam). (2018). *Criteris Pam a pam*. Consultat el 21 / junio / 2018, a <https://pamapam.org/ca/criteris/>

Xinxetes (comunitat Pam a Pam). (2018). *Pam a Pam El teu mapa d'Economia Solidària*. Consultat el 21 / Juny / 2018, a <https://pamapam.org/ca/>

9. Annexes

9.1. Charte de l'économie sociale

Article 1 – Les entreprises de l'Economie Sociale fonctionnent de manière démocratique, elles sont constituées de sociétaires solidaires et égaux en devoirs et en droits.

Article 2 – Les sociétaires, consommateurs ou producteurs membres des entreprises de l'Economie Sociale s'engagent librement suivant les formes d'action choisies (coopératives, mutualistes ou associatives), à prendre les responsabilités qui leur incombent en tant que membre à part entière des dites entreprises.

Article 3 – Tous les sociétaires étant au même titre propriétaire des moyens de production, les entreprises de l'Economie Sociale s'efforcent de créer, dans les relations sociales internes, des liens nouveaux par une action permanente de formation et d'information dans la confiance réciproque et la considération.

Article 4 – Les entreprises de l'Economie Sociale revendiquent l'égalité des chances pour chacune d'elles affirment leur droit au développement dans le respect de leur totale liberté d'action.

Article 5 – Les entreprises de l'Economie sociale se situent dans le cadre d'un régime particulier d'appropriation, de distribution ou de répartition des gains. Les excédents d'exercice ne peuvent être utilisés que pour leur croissance et pour rendre un meilleur service aux sociétaires qui en assurent seuls le contrôle.

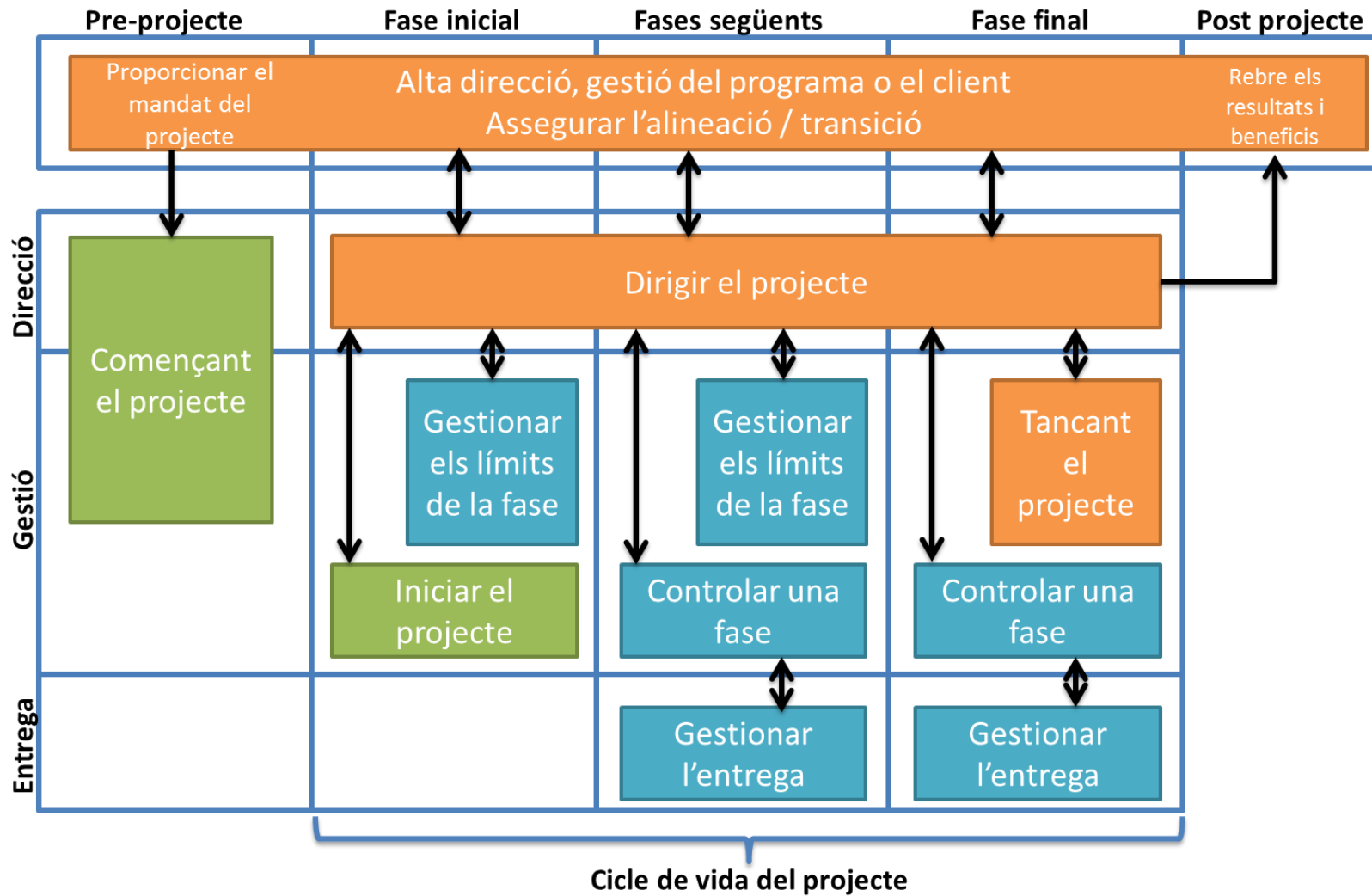
Article 6 – Les entreprises de l'Economie Sociale s'efforcent par la promotion de la recherche et l'expérimentation permanente dans tous les domaines de l'activité humaine, de participer au développement harmonieux de la société dans une perspective de promotion individuelle et collective.

Article 7 – Les entreprises de l'Economie sociale proclament que leur finalité est le service de l'Homme.

9.2. PMBOK® Taula de correspondència dels processos

					
	INICI	PLANIFICACIÓ	EXECUCIÓ	SEGUIMENT I CONTROL	TANCAMENT
INTEGRACIÓ	Desenvolupar l'acta de constitució	Desenvolupar el plan del projecte	Dirigir i gestionar el treball del projecte Gestionar el coneixement del projecte	Seguiment i control del treball del projecte Realitzar el control integral de canvis	Tancar la fase del projecte o el projecte
ABAST		Planificar la gestió de l'abast Recopilar els requisits Definir l'abast Crear l'estructura de desglossament del treball		Validar l'abast Controlar l'abast	
CRONOGRAMA		Planificar la gestió del cronograma Definir les activitats Seqüenciar les activitats Estimar la duració de les activitats Desenvolupar el cronograma		Controlar el cronograma	
COSTOS		Planificar la gestió dels costos Estimar els costos Desenvolupar el pressupost		Controlar els costos	
QUALITAT		Planificar la gestió de la qualitat	Gestionar la qualitat	Controlar la qualitat	
RECURSOS		Planificar la gestió dels recursos Estimar els recursos	Adquirir els recursos Desenvolupar l'equip Gestionar l'equip	Controlar els recursos	
COMUNICACIONS		Planificar la gestió de les comunicacions	Gestionar les comunicacions	Monitoritzar les comunicacions	
RISCOS		Planificar la gestió dels riscos Identificar els riscos Realitzar l'anàlisi qualitatiu dels riscos Realitzar l'anàlisi quantitatiu dels riscos Planificar el pla de respostes	Implementar les respostes al risc	Monitoritzar els riscos	
ADQUISICIONS		Planificar les adquisicions	Efectuar les adquisicions	Controlar les adquisicions	
INTERESSATS	Identificar els interessats	Planificar la gestió de les adquisicions	Gestionar el compromís dels interessats	Monitoritzar el compromís dels interessats	


9.3. PRINCE2 Ús dels processos al llarg del cicle de vida del projecte



9.4. ISO 21500 Taula de correspondència dels processos

 <p>ISO21500</p>					
	INICI	PLANIFICACIÓ	IMPLEMENTACIÓ	CONTROL	TANCAMENT
INTEGRACIÓ	Desenvolupar l'acta de constitució	Desenvolupar els plans del projecte	Dirigir el treball del projecte	Controlar el treball del projecte Controlar els canvis	Tancar la fase del projecte o el projecte Recopilar les lliçons apreses
PART INTERESSADA	Identificar les parts interessades		Gestionar les parts interessades		
ABAST		Definir l'abast Crear l'estructura de desglossament del treball Definir les activitats		Controlar l'abast	
RECURSOS	Establir l'equip de projecte	Estimar els recursos Definir l'organització del projecte	Desenvolupar l'equip del projecte	Controlar els recursos Gestionar l'equip del projecte	
TEMPS		Sequenciar les activitats Estimar la duració de les activitats Desenvolupar el cronograma		Controlar el cronograma	
COSTOS		Estimar els costos Desenvolupar el pressupost		Controlar els costos	
RISCOS		Identificar els riscos Avaluar els riscos	Tractar els riscos	Controlar els riscos	
QUALITAT		Planificar la qualitat	Realitzar l'assegurament de la qualitat	Realitzar el control de la qualitat	
ADQUISICIONS		Planificar les adquisicions	Seleccionar els proveïdors	Administrar els contractes	
COMUNICACIONS		Planificar les comunicacions	Distribuir la informació	Gestionar les comunicacions	

9.5. PM² Taula de relació entre les activitats, artefactes i fases del projecte

				
	INICIACIÓ	PLANIFICACIÓ	EXECUCIÓ	TANCAMENT
ACTIVITATS	Documentar la idea/necessitat Identificar els interessats clau Crear la justificació de negoci Definir l'abast del projecte i l'organització	Organitzar la reunió de Kick-off Adaptar els processos de PM2 Assignar rols i responsabilitats Elaborar l'abast del projecte Desenvolupar l'EDT i el cronograma Desenvolupar els plans del projecte Distribuir els plans als interessats	Organitzar la reunió de Kick-off Coordinar l'execució del projecte Gestionar les reunions Assegurar la qualitat Crear els informes del projecte Distribuir la informació Assegurar l'acceptació dels lliurables	Organitzar una reunió de finalització Recopilar les lliçons apreses i recomanacions Aconseguir l'acceptació final del projecte Alliberar els recursos del projecte Arxivar la informació del projecte
ARTIFACTES	Petició inicial del projecte Cas de negoci Acta de Constitució del projecte Registre del projecte	Kick-off de Planificació Guia del projecte Matriu dels interessats del projecte Pla d'externalització Pla de treball del projecte Pla d'acceptació dels lliurables Pla de transició Pla de implementació del negoci	Kick-off d'Execució Agendes de les reunions Informes de progrés del projecte Informes d'estat del projecte Informe de qualitat Notes d'acceptació dels lliurables	Agenda de la reunió de finalització Informe final del projecte Nota d'acceptació del projecte
FITES	★ RFP - A punt per la planificació	★ RFE - A punt per l'execució	★ RFC - A punt pel tancament	
SEGUIMENT I CONTROL	ACTIVITATS	Seguiment del rendiment del projecte Controlar el cronograma Controlar els costos Gestionar la qualitat Gestionar els requisits Gestionar els canvis del projecte Gestionar els riscos Gestionar les incidències i decisions Gestionar els interessats Gestionar l'acceptació dels lliurables Gestionar la transició Gestionar la implementació del negoci Gestionar l'externalització	ARTIFACTES	Actualització regular Llistes de comprovació

9.6. Enquesta

Pàgina 1. Presentació de l'enquesta:

MAPA DE LA GESTIÓ DE PROJECTES DE L'ECONOMIA SOCIAL I SOLIDÀRIA A CATALUNYA

Em dic Elisabet Duocastella Pla i estic realitzant un postgrau en Economia Social i Solidària a la UAB.

Com a temàtica del treball final de postgrau vull realitzar un mapa sobre el nivell de la gestió de projecte a les entitats de l'economia social i solidària. En el mapa es volen valorar els següents indicadors:

- * Sector de l'ESS
- * % d'èxit dels projectes
- * Envergadura dels projectes (temps, cost, recursos)
- * Impacte del projecte a l'entitat (temps, cost, recursos)
- * Nivell de maduresa en la gestió de projectes

L'enquesta té una duració d'entre cinc a deu minuts i consta dels següents apartats.

Col·laboració amb entitats de l'economia social i solidària.

Dades de la col·laboració: rol i anys.

Entitat de l'economia social i solidària

Dades de l'entitat: nom, sector, forma jurídica, any de creació, volum de facturació i nombre de treballadors.

Projectes a l'entitat

Dades sobre els projectes de l'entitat: orientació a projectes, envergadura (duració, cost, recursos), necessitat i % d'èxit.

Metodologia de gestió de projectes

Dades sobre la metodologia de gestió de projectes.

Nivell de maduresa de la gestió de projectes

Nivell de maduresa de les bones pràctiques: inici, planificació, execució, seguiment i control, tancament

Dades personals i informació final

Dades personals, rebre informació del treball, protecció de dades

Postgrau d'Economia Social i Solidària: Desenvolupament local



SIGUIENTE



Página 1 de 12

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



Pàgina 2. Confirmació si l'enquestat col·labora amb entitats de l'economia social i solidària:	
<div>Col·laboració amb entitats l'ESS</div> <p>Dades de la teva participació amb entitats de l'ESS. Si has col·laborat en més d'una entitat de l'ESS pots fer l'enquesta tantes vegades com experiències tinguis.</p> <p>Tens experiència col·laborant en entitats de l'economia social i solidària del territori català? *</p> <p>Elige ▼</p> <div> <div>ATRÁS</div> <div>SIGUIENTE</div> <div></div> <div>Página 2 de 12</div> </div> <p>Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.</p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> SI NO <p>Pregunta obligatòria</p>
Pàgina 3. Col·laboració amb l'entitat d'economia social i solidària	
<div>Col·laboració amb l'entitat d'economia social i solidària</div> <p>Amb quin rol principal has col·laborat amb l'entitat? *</p> <p>Elige ▼</p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> Voluntari Treballador Soci no treballador <p>Pregunta obligatòria</p>
<p>Quants anys hi has col·laborat? *</p> <p>Elige ▼</p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fins a 1 any Des de 1 any fins a 3 anys De 3 anys a 5 anys Més de 5 anys <p>Pregunta obligatòria</p>
Pàgina 3. Dades de l'entitat d'economia social i solidària	
<div>Dades de l'entitat d'economia social i solidària</div> <p>Dades de l'entitat d'economia social i solidària a on has col·laborat.</p> <p>Nom de l'entitat *</p> <p>Tu respuesta</p>	<p>Resposta tipus text lliure:</p> <p>Pregunta obligatòria</p>
<p>Sector principal de l'entitat *</p> <p>Elige ▼</p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alimentació, Arquitectura i urbanisme, assessorament, comunicació, consultories, cultura i oci, educació i recerca, espais i xarxes. Finançament i moneda social, gestories, habitatge social i gestió de l'entorn, instal·lacions i reparacions, logística, producció i/o venda de productes, restauració i hostaleria, salut i cures, subministraments, tecnologia i electrònica, tèxtil <p>Pregunta obligatòria</p>
<p>Tipus de forma jurídica *</p> <p>Elige ▼</p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> Associació Autònom responsable Cooperativa Economia comunitària

	<ul style="list-style-type: none"> • Fundació • Mutualitat • Societat laboral • Societat mercantil • Treball col·laboratiu • Sense <p>Pregunta obligatòria</p>
<p>Any de creació de l'entitat *</p> <p>Tu respuesta</p>	<p>Resposta tipus text lliure:</p> <p>Pregunta obligatòria</p>
<p>Volum de facturació/ingressos de l'entitat al 2017</p> <p>Elige ▼</p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sense facturació • Fins a 50.000€ • Des de 50.000€ fins a 200.000€ • Des de 200.001€ fins a 500.000€ • Des de 500.001€ fins a 1.000.000€ • Més de 1.000.000€ • No conec les dades <p>Pregunta obligatòria</p>
<p>Nombre de treballadors i col·laboradors de l'entitat actualment</p> <p>Elige ▼</p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des de 1 fins a 3 • Des de 4 fins a 10 • Des de 11 fins a 20 • Des de 21 fins a 50 • No conec les dades <p>Pregunta obligatòria</p>
<p>Pàgina 3. Confirmació si l'entitat gestiona projectes:</p>	
<div> <div>PROJECTES A L'ENTITAT D'ECONOMIA SOCIAL I SOLIDÀRIA</div> <p>Descripció dels tipus de projectes que es realitzen a l'entitat. Farem servir la definició més coneguda que és la del PMBOK®, la qual descriu els projectes com un esforç temporal que es realitza amb el propòsit d'assolir un producte, resultat o servei únics. No s'ha de confondre els projectes amb les operacions. Com exemple hi ha entitats de l'ESS que tenen una orientació només a projectes, com per exemple L'Arada que dedica tots els seus recursos a projectes, o altres com per exemple L'Oliviera que principalment es dediquen a les operacions, producció de vi i oli, però puntualment realitzen projectes com l'elaboració d'un nou vi.</p> <p>Es gestionen projectes a l'entitat? *</p> <p>Elige ▼</p> <div> <div></div> <div>Página 3 de 12</div> </div> <div> <div>ATRÁS</div> <div>SIGUIENTE</div> </div> <p>Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.</p> </div>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SI • NO <p>Pregunta obligatòria</p>

Pàgina 4. Projecte de l'entitat d'economia social i solidària

<p>Projectes a l'entitat d'economia social i solidària</p> <p>L'entitat està orientada a projectes o a operacions? *</p> <p>1: Dedicada al 100% a projectes. 2: Dedicada majoritàriament a projectes. 3: Dedicada per igual a projectes i operacions. 4: Dedicada majoritàriament a operacions. 5: Dedicada al 100% a operacions.</p> <div> <div>100% orientada a projectes.</div> <div> <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 </div> <div>100% orientada a operacions.</div> </div>	<p>Resposta tipus escala lineal:</p> <p>1. 100% orientada a projectes 5. 100% orientada a operacions</p> <p>Pregunta obligatòria</p>																														
<p>Quina envergadura tenen de mitjana els projectes a l'entitat des del punt de vista de la duració? *</p> <p>Elige ▼</p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fins a 3 mesos Des de 3 mesos fins a 6 mesos De 6 mesos a 12 mesos Més de 12 mesos No conec les dades <p>Pregunta obligatòria</p>																														
<p>Quina envergadura tenen de mitjana els projectes a l'entitat des del punt de vista del cost? *</p> <p>Elige ▼</p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sense cost - treball voluntari Fins a 50.000€ Des de 50.001€ fins a 100.000€ Des de 100.001€ fins a 200.000€ Des de 200.001€ fins a 500.000€ Més de 500.000€ No conec les dades. <p>Pregunta obligatòria</p>																														
<p>Quina envergadura tenen de mitjana els projectes a l'entitat des del punt de vista dels recursos? *</p> <p>Elige ▼</p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> De 1 persona fins a 3 persones. De 4 persones a 10 persones De 11 persones fins a 30 persones Més de 30 persones No conec les dades. <p>Pregunta obligatòria</p>																														
<p>Necessitat que dóna peu a iniciar els projectes a l'entitat? *</p> <p>Motiu pel qual es inicien els projectes.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>La majoria</th> <th>La meitat</th> <th>Alguns</th> <th>Cap</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Avenços tecnològics</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Demanda de la societat/mercat</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Necessitats organitzatives</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Petició dels clients</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Requisits legals</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		La majoria	La meitat	Alguns	Cap	Avenços tecnològics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Demanda de la societat/mercat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Necessitats organitzatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Petició dels clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Requisits legals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<p>Resposta tipus quadrícula de varies opcions, una resposta a cada fila.</p> <ul style="list-style-type: none"> La majoria La meitat Alguns Cap <p>Pregunta obligatòria</p>
	La majoria	La meitat	Alguns	Cap																											
Avenços tecnològics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																											
Demanda de la societat/mercat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																											
Necessitats organitzatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																											
Petició dels clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																											
Requisits legals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																											
<p>Quin percentatge dels projectes tenen èxit, és a dir que compleixen amb el seu propòsit? *</p> <div> <div>El 100%.</div> <div> <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 </div> <div>El 0%.</div> </div> <div> <div>ATRÁS</div> <div>SIGUIENTE</div> <div><div></div></div> <div>Página 4 de 12</div> </div>	<p>Resposta tipus escala lineal:</p> <p>1. 100% èxit 5. 0% èxit</p> <p>Pregunta obligatòria</p>																														

Pàgina 5. Dades generals sobre la gestió de projectes

<p>Metodologia de gestió de projectes</p> <p>Descripció de la metodologia de gestió de projectes que té l'entitat.</p> <p>Existeix una metodologia de gestió de projectes a l'entitat ? *</p> <p>Elige </p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SI • NO <p>Pregunta obligatòria</p>
<p>La metodologia està basada en alguns dels estàndards reconeguts internacionals o és pròpia? *</p> <p>Elige </p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • És pròpia • Està basada en la normativa internacional ISO21500. • Està basada en el marc lògic. • Està basada en les bones pràctiques del PMBOK. • Està basada en la metodologia PRINCE2. • Està basada en la metodologia del marc europeu PM2. • No hi ha una metodologia. <p>Pregunta obligatòria</p>

Pàgina 6. Nivell de maduresa en el grup de processos de inici (3 processos)

<p>Nivell de maduresa de les bones pràctiques de inici</p> <p>Es defineixen cinc nivells per poder valorar la maduresa en la gestió de projectes:</p> <ul style="list-style-type: none"> * No aplica: la bona pràctica no s'aplica. * Nivell 1: la bona pràctica s'aplica d'una manera informal i a vegades. * Nivell 2: la bona pràctica s'aplica sempre, però d'una manera informal. * Nivell 3: la bona pràctica s'aplica sempre d'una manera formal, està definit com s'ha de realitzar. * Nivell 4: la pràctica s'aplica sempre d'una manera formal i a més a més té una gestió quantificada (que els processos es mesuren i controlen). * Nivell 5: Es compleix amb tots els nivells anteriors i a més a més està optimitzat, hi ha un procés de millora continua. <p>Per cadascuna de les bones pràctiques de la gestió de projectes indica quin nivell de maduresa s'està aplicant a l'entitat. *</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>No aplica</th> <th>Nivell 1</th> <th>Nivell 2</th> <th>Nivell 3</th> <th>Nivell 4</th> <th>Nivell 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Es crea un document per autoritzar el inici del projecte.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>S'identifiquen els interessats del projecte.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>S'estableix l'equip del projecte.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		No aplica	Nivell 1	Nivell 2	Nivell 3	Nivell 4	Nivell 5	Es crea un document per autoritzar el inici del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	S'identifiquen els interessats del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	S'estableix l'equip del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<p>Resposta tipus quadrícula de vàries opcions, una resposta a cada fila.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No aplica • Nivell 1 • Nivell 2 • Nivell 3 • Nivell 4 • Nivell 5 <p>Pregunta obligatòria</p>
	No aplica	Nivell 1	Nivell 2	Nivell 3	Nivell 4	Nivell 5																							
Es crea un document per autoritzar el inici del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																							
S'identifiquen els interessats del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																							
S'estableix l'equip del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																							

Pàgina 7. Nivell de maduresa en el grup de processos de planificació (16 processos)

Nivell de maduresa de les bones pràctiques de planificació.

Es defineixen cinc nivells per poder valorar la maduresa en la gestió de projectes:

- * No aplica: la bona pràctica no s'aplica.
- * Nivell 1: la bona pràctica s'aplica d'una manera informal i a vegades.
- * Nivell 2: la bona pràctica s'aplica sempre, però d'una manera informal.
- * Nivell 3: la bona pràctica s'aplica sempre d'una manera formal, està definit com s'ha de realitzar.
- * Nivell 4: la pràctica s'aplica sempre d'una manera formal i a més a més té una gestió quantificada.
- * Nivell 5: Es compleix amb tots els nivells anteriors i a més a més està optimitzat, hi ha un procés de millora continua.

Per cadascuna de les bones pràctiques de la gestió de projectes indica quin nivell de maduresa s'està aplicant a l'entitat. *

	No aplica	Nivell 1	Nivell 2	Nivell 3	Nivell 4	Nivell 5
Es crea un document per aprovar l'execució del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es defineix l'abast del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es crea l'estructura de desgloss del projecte, és una representació gràfica de l'abast del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es defineixen les activitats.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S'estimen els recursos humans i físics (equips, subministraments, materials ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es defineix l'organització del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es crea la seqüència de les activitats.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S'estima la duració de les activitats.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es desenvolupa el cronograma del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S'estimen els costos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es crea el pressupost del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S'identifiquen els riscos del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S'avaluen els riscos del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es planifica la qualitat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es planifiquen les adquisicions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es planifiquen les comunicacions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 7 de 12

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Resposta tipus quadrícula de varies opcions, una resposta a cada fila.

- No aplica
- Nivell 1
- Nivell 2
- Nivell 3
- Nivell 4
- Nivell 5

Pregunta obligatòria

Pàgina 8. Nivell de maduresa en el grup de processos d'execució (7 processos)

Nivell de maduresa de les bones pràctiques d'execució.

Es defineixen cinc nivells per poder valorar la maduresa en la gestió de projectes:

- * No aplica: la bona pràctica no s'aplica.
- * Nivell 1: la bona pràctica s'aplica d'una manera informal i a vegades.
- * Nivell 2: la bona pràctica s'aplica sempre, però d'una manera informal.
- * Nivell 3: la bona pràctica s'aplica sempre d'una manera formal, està definit com s'ha de realitzar.
- * Nivell 4: la pràctica s'aplica sempre d'una manera formal i a més a més té una gestió quantificada.
- * Nivell 5: Es compleix amb tots els nivells anteriors i a més a més està optimitzat, hi ha un procés de millora continua.

Per cadascuna de les bones pràctiques de la gestió de projectes indica quin nivell de maduresa s'està aplicant a l'entitat. *

	No aplica	Nivell 1	Nivell 2	Nivell 3	Nivell 4	Nivell 5
Es dirigeix el treball del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gestionen els interessats.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es desenvolupa l'equip del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gestionen els riscos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fa una assegurança de la qualitat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es seleccionen els proveïdors.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es distribueix la informació.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 8 de 12

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Resposta tipus quadrícula de vàries opcions, una resposta a cada fila.

- No aplica
- Nivell 1
- Nivell 2
- Nivell 3
- Nivell 4
- Nivell 5

Pregunta obligatòria

Pàgina 9. Nivell de maduresa en el grup de processos de seguiment i control (11 processos)

Nivell de maduresa de les bones pràctiques de seguiment i control.

Es defineixen cinc nivells per poder valorar la maduresa en la gestió de projectes:

- * No aplica: la bona pràctica no s'aplica.
- * Nivell 1: la bona pràctica s'aplica d'una manera informal i a vegades.
- * Nivell 2: la bona pràctica s'aplica sempre, però d'una manera informal.
- * Nivell 3: la bona pràctica s'aplica sempre d'una manera formal, està definit com s'ha de realitzar.
- * Nivell 4: la pràctica s'aplica sempre d'una manera formal i a més a més té una gestió quantificada.
- * Nivell 5: Es compleix amb tots els nivells anteriors i a més a més està optimitzat, hi ha un procés de millora continua.

Per cadascuna de les bones pràctiques de la gestió de projectes indica quin nivell de maduresa s'està aplicant a l'entitat. *

	No aplica	Nivell 1	Nivell 2	Nivell 3	Nivell 4	Nivell 5
Es controla el treball del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es controlen els canvis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es controla l'abast.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es controlen els recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gestiona l'equip del projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es controla el cronograma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es controlen els costos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es controlen els riscos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fa un control de la qualitat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S'administren els contractes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gestionen les comunicacions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 9 de 12

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Resposta tipus quadrícula de vàries opcions, una resposta a cada fila.

- No aplica
- Nivell 1
- Nivell 2
- Nivell 3
- Nivell 4
- Nivell 5

Pregunta obligatòria

Pàgina 10. Nivell de maduresa en el grup de processos de tancament (2 processos)

Nivell de maduresa de les bones pràctiques de tancament

Es defineixen cinc nivells per poder valorar la maduresa en la gestió de projectes:

- * No aplica: la bona pràctica no s'aplica.
- * Nivell 1: la bona pràctica s'aplica d'una manera informal i a vegades.
- * Nivell 2: la bona pràctica s'aplica sempre, però d'una manera informal.
- * Nivell 3: la bona pràctica s'aplica sempre d'una manera formal, està definit com s'ha de realitzar.
- * Nivell 4: la pràctica s'aplica sempre d'una manera formal i a més a més té una gestió quantificada.
- * Nivell 5: Es compleix amb tots els nivells anteriors i a més a més està optimitzat, hi ha un procés de millora continua.

Per cadascuna de les bones pràctiques de la gestió de projectes indica quin nivell de maduresa s'està aplicant a l'entitat. *

	No aplica	Nivell 1	Nivell 2	Nivell 3	Nivell 4	Nivell 5
Es tanca la fase o el projecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fa una recopilació de lliçons apreses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

SIGUIENTE

 Pàgina 10 de 12

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Resposta tipus quadrícula de vèries opcions, una resposta a cada fila.

- No aplica
- Nivell 1
- Nivell 2
- Nivell 3
- Nivell 4
- Nivell 5

Pregunta obligatòria

Pàgina 11. Dades personals

Dades personals

Informació opcional.

Nom i cognoms

Tu respuesta

Correu electrònic

Tu respuesta

Edat

Elige



Estudis

Elige



Resposta tipus text lliure:





Resposta tipus text lliure:

Resposta tipus desplegable:

- 18 anys a 25 anys.
- 25 anys a 35 anys.
- 35 anys a 50 anys.
- 50 anys a 70 anys
- Més de 70 anys

Resposta tipus desplegable:

- ESO o estudis primaris
- Batxillerat o formació professional grau mig
- Formació professional grau superior
- Grau, diplomatura o llicenciatura
- Màster
- Doctorat

Pàgina 12. Rebre informació del treball i protecció de dades	
<div>Informació final</div> <div>REBRE INFORMACIÓ DEL MAPA</div> <p>Vull rebre el mapa de la gestió de projectes de l'ESS a Catalunya.</p> <p>Elige </p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SI • NO
<p>Vull rebre el treball de postgrau un cop finalitzat.</p> <p>Elige </p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SI • NO
<div>PROTECCIÓ DE DADES</div> <p>Dono el meu consentiment a publicar el nom l'entitat al treball de postgrau. *</p> <p>Elige </p>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SI • NO
<p>Dono el meu consentiment a publicar les meves dades personals, nom i cognoms, al treball de postgrau en l'apartat d'agraïments. *</p> <p>Elige </p> <div>Moltes gràcies per la teva col·laboració !</div> <div> <div>ATRÀS</div> <div>ENVIAR</div> <div> <div></div> <div>Pàgina 12 de 12</div> </div> </div>	<p>Resposta tipus desplegable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SI • NO

9.7. Taules de dispersió de Pearson

Característica		Valor P	Gràfica																																																
Mitjana global de maduresa	Anys de creació	P=0,011	<table><tr><td></td><td>0-5anys</td><td>5-10anys</td><td>+10anys</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>9</td><td>2</td><td>5</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>10</td><td>7</td><td>8</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>10</td><td>5</td><td>2</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>3</td><td>0</td><td>10</td></tr><tr><td></td><td>32</td><td>14</td><td>25</td></tr></table> <table><tr><td></td><td>0-5anys</td><td>5-10anys</td><td>+10anys</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>7</td><td>3</td><td>6</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>11</td><td>5</td><td>9</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>8</td><td>3</td><td>6</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>6</td><td>3</td><td>5</td></tr><tr><td></td><td>32</td><td>14</td><td>25</td></tr></table>		0-5anys	5-10anys	+10anys	Nivell 0-1	9	2	5	Nivell 2	10	7	8	Nivell 3	10	5	2	Nivell 4-5	3	0	10		32	14	25		0-5anys	5-10anys	+10anys	Nivell 0-1	7	3	6	Nivell 2	11	5	9	Nivell 3	8	3	6	Nivell 4-5	6	3	5		32	14	25
		0-5anys	5-10anys	+10anys																																															
	Nivell 0-1	9	2	5																																															
Nivell 2	10	7	8																																																
Nivell 3	10	5	2																																																
Nivell 4-5	3	0	10																																																
	32	14	25																																																
	0-5anys	5-10anys	+10anys																																																
Nivell 0-1	7	3	6																																																
Nivell 2	11	5	9																																																
Nivell 3	8	3	6																																																
Nivell 4-5	6	3	5																																																
	32	14	25																																																
Volum de facturació	P=0,73	<table><tr><td></td><td>Fins a 50.000€ o sense facturació</td><td>Des de 50.000€ fins a 500.000€</td><td>Més de 500.000€</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>7</td><td>5</td><td>3</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>11</td><td>8</td><td>4</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>5</td><td>7</td><td>1</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>5</td><td>10</td><td>3</td></tr><tr><td></td><td>28</td><td>30</td><td>11</td></tr></table> <table><tr><td></td><td>Fins a 50.000€ o sense facturació</td><td>Des de 50.000€ fins a 500.000€</td><td>Més de 500.000€</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>6</td><td>7</td><td>2</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>9</td><td>10</td><td>4</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>5</td><td>6</td><td>2</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>7</td><td>8</td><td>3</td></tr><tr><td></td><td>28</td><td>30</td><td>11</td></tr></table>		Fins a 50.000€ o sense facturació	Des de 50.000€ fins a 500.000€	Més de 500.000€	Nivell 0-1	7	5	3	Nivell 2	11	8	4	Nivell 3	5	7	1	Nivell 4-5	5	10	3		28	30	11		Fins a 50.000€ o sense facturació	Des de 50.000€ fins a 500.000€	Més de 500.000€	Nivell 0-1	6	7	2	Nivell 2	9	10	4	Nivell 3	5	6	2	Nivell 4-5	7	8	3		28	30	11	
	Fins a 50.000€ o sense facturació	Des de 50.000€ fins a 500.000€	Més de 500.000€																																																
Nivell 0-1	7	5	3																																																
Nivell 2	11	8	4																																																
Nivell 3	5	7	1																																																
Nivell 4-5	5	10	3																																																
	28	30	11																																																
	Fins a 50.000€ o sense facturació	Des de 50.000€ fins a 500.000€	Més de 500.000€																																																
Nivell 0-1	6	7	2																																																
Nivell 2	9	10	4																																																
Nivell 3	5	6	2																																																
Nivell 4-5	7	8	3																																																
	28	30	11																																																
Nombre de treballadors i col·laboradors	P=0,46	<table><tr><td></td><td>Des de 1 fins a 3</td><td>Des de 4 fins a 10</td><td>Més de 10</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>1</td><td>4</td><td>8</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>8</td><td>10</td><td>6</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>5</td><td>8</td><td>7</td></tr><tr><td></td><td>18</td><td>27</td><td>27</td></tr></table> <table><tr><td></td><td>Des de 1 fins a 3</td><td>Des de 4 fins a 10</td><td>Més de 10</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>3</td><td>5</td><td>5</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>6</td><td>9</td><td>9</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>4</td><td>6</td><td>6</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>5</td><td>8</td><td>8</td></tr><tr><td></td><td>18</td><td>27</td><td>27</td></tr></table>		Des de 1 fins a 3	Des de 4 fins a 10	Més de 10	Nivell 0-1	1	4	8	Nivell 2	8	10	6	Nivell 3	4	5	6	Nivell 4-5	5	8	7		18	27	27		Des de 1 fins a 3	Des de 4 fins a 10	Més de 10	Nivell 0-1	3	5	5	Nivell 2	6	9	9	Nivell 3	4	6	6	Nivell 4-5	5	8	8		18	27	27	
	Des de 1 fins a 3	Des de 4 fins a 10	Més de 10																																																
Nivell 0-1	1	4	8																																																
Nivell 2	8	10	6																																																
Nivell 3	4	5	6																																																
Nivell 4-5	5	8	7																																																
	18	27	27																																																
	Des de 1 fins a 3	Des de 4 fins a 10	Més de 10																																																
Nivell 0-1	3	5	5																																																
Nivell 2	6	9	9																																																
Nivell 3	4	6	6																																																
Nivell 4-5	5	8	8																																																
	18	27	27																																																

Característica		Valor P	Gràfica																																																
Mitjana global de maduresa	Orientació a projectes o operacions	P=0,51	<table><tr><td></td><td>+50% Projectes</td><td>50%~25% Projectes</td><td>-10% Projectes</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>5</td><td>3</td><td>7</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>11</td><td>4</td><td>9</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>6</td><td>6</td><td>4</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>9</td><td>7</td><td>4</td></tr><tr><td></td><td>31</td><td>20</td><td>24</td></tr></table> <table><tr><td></td><td>+50% Projectes</td><td>50%~25% Projectes</td><td>-10% Projectes</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>6</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>10</td><td>6</td><td>8</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>7</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>8</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td></td><td>31</td><td>20</td><td>24</td></tr></table>		+50% Projectes	50%~25% Projectes	-10% Projectes	Nivell 0-1	5	3	7	Nivell 2	11	4	9	Nivell 3	6	6	4	Nivell 4-5	9	7	4		31	20	24		+50% Projectes	50%~25% Projectes	-10% Projectes	Nivell 0-1	6	4	5	Nivell 2	10	6	8	Nivell 3	7	4	5	Nivell 4-5	8	5	6		31	20	24
		+50% Projectes	50%~25% Projectes	-10% Projectes																																															
	Nivell 0-1	5	3	7																																															
	Nivell 2	11	4	9																																															
Nivell 3	6	6	4																																																
Nivell 4-5	9	7	4																																																
	31	20	24																																																
	+50% Projectes	50%~25% Projectes	-10% Projectes																																																
Nivell 0-1	6	4	5																																																
Nivell 2	10	6	8																																																
Nivell 3	7	4	5																																																
Nivell 4-5	8	5	6																																																
	31	20	24																																																
	Envergadura projectes: duració	P=0,046	<table><tr><td></td><td>~ 6 mesos</td><td>6 mesos ~ 12 mesos</td><td>+ 12 mesos</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>7</td><td>5</td><td>3</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>5</td><td>11</td><td>5</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>7</td><td>3</td><td>5</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>4</td><td>4</td><td>12</td></tr><tr><td></td><td>23</td><td>23</td><td>25</td></tr></table> <table><tr><td></td><td>~ 6 mesos</td><td>6 mesos ~ 12 mesos</td><td>+ 12 mesos</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>7</td><td>7</td><td>7</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>6</td><td>6</td><td>7</td></tr><tr><td></td><td>23</td><td>23</td><td>25</td></tr></table>		~ 6 mesos	6 mesos ~ 12 mesos	+ 12 mesos	Nivell 0-1	7	5	3	Nivell 2	5	11	5	Nivell 3	7	3	5	Nivell 4-5	4	4	12		23	23	25		~ 6 mesos	6 mesos ~ 12 mesos	+ 12 mesos	Nivell 0-1	5	5	5	Nivell 2	7	7	7	Nivell 3	5	5	5	Nivell 4-5	6	6	7		23	23	25
	~ 6 mesos	6 mesos ~ 12 mesos	+ 12 mesos																																																
Nivell 0-1	7	5	3																																																
Nivell 2	5	11	5																																																
Nivell 3	7	3	5																																																
Nivell 4-5	4	4	12																																																
	23	23	25																																																
	~ 6 mesos	6 mesos ~ 12 mesos	+ 12 mesos																																																
Nivell 0-1	5	5	5																																																
Nivell 2	7	7	7																																																
Nivell 3	5	5	5																																																
Nivell 4-5	6	6	7																																																
	23	23	25																																																
	Envergadura projectes: costos	P=0,002	<table><tr><td></td><td>Voluntari</td><td>Menys 50.000€</td><td>+ 50.000€</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>7</td><td>6</td><td>1</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>2</td><td>16</td><td>1</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>2</td><td>7</td><td>3</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>1</td><td>9</td><td>8</td></tr><tr><td></td><td>12</td><td>38</td><td>13</td></tr></table> <table><tr><td></td><td>Voluntari</td><td>Menys 50.000€</td><td>+ 50.000€</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>3</td><td>8</td><td>3</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>4</td><td>11</td><td>4</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>2</td><td>7</td><td>2</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>3</td><td>11</td><td>4</td></tr><tr><td></td><td>12</td><td>38</td><td>13</td></tr></table>		Voluntari	Menys 50.000€	+ 50.000€	Nivell 0-1	7	6	1	Nivell 2	2	16	1	Nivell 3	2	7	3	Nivell 4-5	1	9	8		12	38	13		Voluntari	Menys 50.000€	+ 50.000€	Nivell 0-1	3	8	3	Nivell 2	4	11	4	Nivell 3	2	7	2	Nivell 4-5	3	11	4		12	38	13
	Voluntari	Menys 50.000€	+ 50.000€																																																
Nivell 0-1	7	6	1																																																
Nivell 2	2	16	1																																																
Nivell 3	2	7	3																																																
Nivell 4-5	1	9	8																																																
	12	38	13																																																
	Voluntari	Menys 50.000€	+ 50.000€																																																
Nivell 0-1	3	8	3																																																
Nivell 2	4	11	4																																																
Nivell 3	2	7	2																																																
Nivell 4-5	3	11	4																																																
	12	38	13																																																
	Envergadura projectes: recursos	P=0,62	<table><tr><td></td><td>1~3 persones</td><td>4~10 perones</td><td>+ 10 persones</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>10</td><td>4</td><td></td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>15</td><td>5</td><td>2</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>8</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>14</td><td>3</td><td>2</td></tr><tr><td></td><td>47</td><td>15</td><td>8</td></tr></table> <table><tr><td></td><td>1~3 persones</td><td>4~10 perones</td><td>+ 10 persones</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>9</td><td>3</td><td>2</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>15</td><td>5</td><td>3</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>10</td><td>3</td><td>2</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>13</td><td>4</td><td>2</td></tr><tr><td></td><td>47</td><td>15</td><td>8</td></tr></table>		1~3 persones	4~10 perones	+ 10 persones	Nivell 0-1	10	4		Nivell 2	15	5	2	Nivell 3	8	3	4	Nivell 4-5	14	3	2		47	15	8		1~3 persones	4~10 perones	+ 10 persones	Nivell 0-1	9	3	2	Nivell 2	15	5	3	Nivell 3	10	3	2	Nivell 4-5	13	4	2		47	15	8
	1~3 persones	4~10 perones	+ 10 persones																																																
Nivell 0-1	10	4																																																	
Nivell 2	15	5	2																																																
Nivell 3	8	3	4																																																
Nivell 4-5	14	3	2																																																
	47	15	8																																																
	1~3 persones	4~10 perones	+ 10 persones																																																
Nivell 0-1	9	3	2																																																
Nivell 2	15	5	3																																																
Nivell 3	10	3	2																																																
Nivell 4-5	13	4	2																																																
	47	15	8																																																

Característica		Valor P	Gràfica																																																		
Mitjana global de maduresa	Percentatge d'èxit	P=0,063	<table><tr><td></td><td>75%</td><td>75% ~ 50%</td><td>50% ~ 25%</td><td>- 25%</td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>0</td><td>8</td><td>7</td><td>0</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>4</td><td>13</td><td>4</td><td>6</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>2</td><td>9</td><td>6</td><td>2</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>6</td><td>10</td><td>2</td><td>2</td></tr></table> <p>12 40 19 10</p> <table><tr><td></td><td>75%</td><td>75% ~ 50%</td><td>50% ~ 25%</td><td>- 25%</td></tr><tr><td>Nivell 0</td><td>2,22</td><td>7,41</td><td>3,52</td><td>1,85</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>4,00</td><td>13,33</td><td>6,33</td><td>3,33</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>2,81</td><td>9,38</td><td>4,46</td><td>2,35</td></tr><tr><td>Nivell 5</td><td>2,96</td><td>9,88</td><td>4,69</td><td>2,47</td></tr></table> <p>12 40 19 10</p>		75%	75% ~ 50%	50% ~ 25%	- 25%	Nivell 0-1	0	8	7	0	Nivell 2	4	13	4	6	Nivell 3	2	9	6	2	Nivell 4-5	6	10	2	2		75%	75% ~ 50%	50% ~ 25%	- 25%	Nivell 0	2,22	7,41	3,52	1,85	Nivell 2	4,00	13,33	6,33	3,33	Nivell 3	2,81	9,38	4,46	2,35	Nivell 5	2,96	9,88	4,69	2,47
		75%	75% ~ 50%	50% ~ 25%	- 25%																																																
Nivell 0-1	0	8	7	0																																																	
Nivell 2	4	13	4	6																																																	
Nivell 3	2	9	6	2																																																	
Nivell 4-5	6	10	2	2																																																	
	75%	75% ~ 50%	50% ~ 25%	- 25%																																																	
Nivell 0	2,22	7,41	3,52	1,85																																																	
Nivell 2	4,00	13,33	6,33	3,33																																																	
Nivell 3	2,81	9,38	4,46	2,35																																																	
Nivell 5	2,96	9,88	4,69	2,47																																																	
	Metodologia de gestió de projectes	P=8,70E-6	<table><tr><td></td><td>Pròpia</td><td>Altres</td><td>Sense</td><td></td></tr><tr><td>Nivell 0-1</td><td>2</td><td>2</td><td>11</td><td>15</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>13</td><td>5</td><td>9</td><td>27</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>13</td><td>4</td><td>0</td><td>17</td></tr><tr><td>Nivell 4-5</td><td>11</td><td>8</td><td>0</td><td>19</td></tr></table> <p>39 19 20 78</p> <table><tr><td></td><td>Pròpia</td><td>Altres</td><td>Sense</td><td></td></tr><tr><td>Nivell 0</td><td>7,50</td><td>3,65</td><td>3,85</td><td>15</td></tr><tr><td>Nivell 2</td><td>13,50</td><td>6,58</td><td>6,92</td><td>27</td></tr><tr><td>Nivell 3</td><td>8,50</td><td>4,14</td><td>4,36</td><td>17</td></tr><tr><td>Nivell 5</td><td>9,50</td><td>4,63</td><td>4,87</td><td>19</td></tr></table> <p>39 19 20 78</p>		Pròpia	Altres	Sense		Nivell 0-1	2	2	11	15	Nivell 2	13	5	9	27	Nivell 3	13	4	0	17	Nivell 4-5	11	8	0	19		Pròpia	Altres	Sense		Nivell 0	7,50	3,65	3,85	15	Nivell 2	13,50	6,58	6,92	27	Nivell 3	8,50	4,14	4,36	17	Nivell 5	9,50	4,63	4,87	19
	Pròpia	Altres	Sense																																																		
Nivell 0-1	2	2	11	15																																																	
Nivell 2	13	5	9	27																																																	
Nivell 3	13	4	0	17																																																	
Nivell 4-5	11	8	0	19																																																	
	Pròpia	Altres	Sense																																																		
Nivell 0	7,50	3,65	3,85	15																																																	
Nivell 2	13,50	6,58	6,92	27																																																	
Nivell 3	8,50	4,14	4,36	17																																																	
Nivell 5	9,50	4,63	4,87	19																																																	

9.8. Gràfiques correlació de Pearson

Variable dependent	Variable independent		Coeficient de correlació de Pearson	Gràfica
Mitjana global de maduresa	Grup de processos	Inici	0.6328	<p>Mitjana - Inici $y = 0,8507x + 0,456$ $R^2 = 0,6328$</p>
		Planificació	0,9366	<p>Mitjana - Planificació $y = 0,9986x + 0,0031$ $R^2 = 0,9366$</p>
		Execució	0.8259	<p>Mitjana - Execució $y = 0,9691x - 0,0196$ $R^2 = 0,8259$</p>
		Seguiment i control	0.9168	<p>Mitjana - Seguiment i control $y = 1,0564x - 0,1262$ $R^2 = 0,9168$</p>
		Tancament	0.7607	<p>Mitjana - Tancament $y = 1,0332x + 0,0539$ $R^2 = 0,7607$</p>

Variable dependent	Variable independent		Coefficient de correlació de Pearson	Gràfica
Mitjana global de maduresa	Àrees de coneixement	Integració	0.9083	<p>Mitjana - Integració $y = 1,0177x - 0,0707$ $R^2 = 0,9083$</p>
		Abast	0.829	<p>Mitjana - Abast $y = 1,0255x - 0,1405$ $R^2 = 0,829$</p>
		Cronograma	0.858	<p>Mitjana - Cronograma $y = 1,0714x - 0,0608$ $R^2 = 0,858$</p>
		Costos	0.7264	<p>Mitjana - Costos $y = 0,9429x + 0,522$ $R^2 = 0,7264$</p>
		Qualitat	0.782	<p>Mitjana - Qualitat $y = 1,118x - 0,6882$ $R^2 = 0,782$</p>

Variable dependent	Variable independent		Coefficient de correlació de Pearson	Gràfica
Mitjana global de maduresa	Àrees de coneixement	Recursos	0.9163	
		Comunicacions	0.6466	
		Riscos	0.8183	
		Adquisicions	0.7218	
		Interessats	0.7296	

9.9. Punts del mapa de gestió de projectes de les entitats de l'ESS

Punts del mapa de gestió de projectes de les entitats de l'ESS

#	Població	Comarca	Nom de l'entitat	DIÀMETRE D'ENVERGADURA	CLASSIFICACIÓ DELS PROJECTES					% ÈXIT	NIVELL DE MADURESA	PERCENTATGE DEL IMPACTE
					S	C	T	L	O			
1	L'Armentera	Alt Empordà	Terregada.net	1,0	X	X			X	+50%	4,3	100%
2	Roses	Alt Empordà	Dr August Pi i Sunyer	4,0	X					+50%	2,0	10%
3	Olot	Garrotxa	Resilience.Earth	1,0	X				X	+50%	4,0	33%
4	Girona	Gironès	Centre de Recursos per la Pau i la Solidaritat	2,0	X	X				+50%	3,2	100%
5	Girona	Gironès	Cultural Rizoma	1,0		X				-25%	1,6	100%
6	Girona	Gironès	Economia del Bé Comú de Girona	3,0	X					+25%	1,1	100%
7	Girona	Gironès	Gironès 1				X			+25%	2,0	
8	Manresa	Bages	Bages 1	1,0	X	X				+50%	3,2	75%
9	Manresa	Bages	Associació Usuaris Guifibages	1,0			X			+50%	2,9	8%
10	Manresa	Bages	Associació Liliun	1,0	X					+50%	1,2	3%
11	Manresa	Bages	Ateneu Cooperatiu de la Catalunya Central	1,0	X					+25%	1,2	50%
12	Manresa	Bages	Aurea7 formació	2,0	X	X	X		X	+50%	3,4	20%
13	Manresa	Bages	Bages 2	1,0	X					+50%	1,4	3%
14	Manresa	Bages	Cotó Roig			X				+25%	1,9	
15	Manresa	Bages	Fundació Rosa Oriol	2,0	X					+25%	3,0	50%
16	Manresa	Bages	Fent País	1,0	X	X	X	X	X	-25%	1,7	8%
17	Manresa	Bages	Frescoop	1,0	X				X	+50%	1,2	3%
18	Manresa	Bages	Bages 3	2,0		X				+50%	2,0	75%
19	Manresa	Bages	Bages 4	2,0	X					+50%	1,8	25%
20	Navarces	Bages	Girasol	1,0		X				+50%	1,5	25%
21	Sant Vicenç de Castellet	Bages	Casa de Naixements Migjorn	3,0	X					+25%	1,5	10%
22	Súria	Bages	Terra viva de Súria	2,0	X	X				+50%	1,6	100%
23	Puigreig	Berguedà	Ninkasi	3,0		X	X		X	+50%	4,4	50%
24	Solsona	Solsonès	Dinamització turística Voliacs	1,0	X					+50%	0,3	25%
25	Solsona	Solsonès	Riuverd	1,0	X	X	X	X	X	+75%	3,2	8%
26	Manlleu	Osona	Associació Maresmon	2,0	X	X				+25%	1,8	
27	Vic	Osona	Dies d'agost	1,0	X	X	X			+75%	2,5	25%
28	Vic	Osona	Oikia	3,0		X				+25%	1,2	10%
29	Deltobre	Baix Ebre	Baix Ebre 1	2,0	X					+50%	1,0	1%
30	Roquetes	Baix Ebre	Surtdecasa	1,0	X	X	X			+50%	2,4	8%
31	Tortosa	Baix Ebre	Associació Usuaris Guifí.net de les Terres de l'Ebre	1,0	X	X	X			+50%	3,0	17%
32	Lleida	Segrià	Fundació Jaume Rubió i Rubió	2,0				X	X	-25%	2,7	20%
33	Lleida	Segrià	Segrià 1	1,0	X	X	X	X	X	+25%	2,6	25%
34	Vallbona de les Monges	Urgell	L'Olivera	4,0	X	X			X	+50%	4,2	4%

Punts del mapa de gestió de projectes de les entitats de l'ESS

#	Població	Comarca	Nom de l'entitat	DIÀMETRE D'ENVERGADURA	CLASSIFICACIÓ DELS PROJECTES					% ÈXIT	NIVELL DE MADURESA	PERCENTATGE DEL IMPACTE
					S	C	T	L	O			
35	El Prat de Llobregat	Baix Llobregat	Gats	2,0	X					+75%	4,2	33%
36	Barcelona	Barcelonès	(Des)vestint aliments	2,0	X					+25%	1,0	25%
37	Barcelona	Barcelonès	A Granel	1,0	X	X			X	+50%	2,2	50%
38	Barcelona	Barcelonès	Associació El Llevat	4,0	X	X	X		X	+50%	3,4	67%
39	Barcelona	Barcelonès	Barcelonès 1	3,0	X	X			X	-25%	3,5	
40	Barcelona	Barcelonès	Barcelonès 2	4,0	X					+25%	0,6	
41	Barcelona	Barcelonès	Celobert	1,0		X				+75%	2,6	13%
42	Barcelona	Barcelonès	Barcelonès 3	3,0		X				+50%	1,8	2%
43	Barcelona	Barcelonès	CooperaSec	1,0	X					+50%	2,4	75%
44	Barcelona	Barcelonès	Barcelonès 4	1,0	X					+50%	1,2	2%
45	Barcelona	Barcelonès	Coordinadora d'Entitats per la Lleialtat Santsenca	1,0	X		X		X	+50%	3,1	25%
46	Barcelona	Barcelonès	Barcelonès 5	1,0	X	X	X	X		+50%	1,3	
47	Barcelona	Barcelonès	Barcelonès 6	4,0	X	X				+75%	4,0	
48	Barcelona	Barcelonès	Eduxarxa	1,0	X	X				+75%	4,4	33%
49	Barcelona	Barcelonès	FETS	1,0	X					+75%	1,8	75%
50	Barcelona	Barcelonès	Fiare Banca Ètica	1,0	X	X				+25%	0,9	3%
51	Barcelona	Barcelonès	Jango	1,0			X			+50%	1,7	25%
52	Barcelona	Barcelonès	Jedai		X	X	X			+25%	2,8	
53	Barcelona	Barcelonès	La Dinamo Fundació	3,0	X	X				-25%	3,5	75%
54	Barcelona	Barcelonès	Barcelonès 7	2,0	X					+50%	1,6	10%
55	Barcelona	Barcelonès	Looky Produccions	1,0		X				+50%	1,8	25%
56	Barcelona	Barcelonès	NUS Processos Socials i Creatius	1,0		X				+75%	2,6	8%
57	Barcelona	Barcelonès	Barcelonès 8	1,0	X					+75%	2,0	3%
58	Barcelona	Barcelonès	Opcions de consum responsable	1,0	X					+75%	3,7	8%
59	Barcelona	Barcelonès	Pam a Pam	2,0	X					+50%	3,6	13%
60	Barcelona	Barcelonès	Barcelonès 9	4,0	X					+50%	4,4	17%
61	Barcelona	Barcelonès	Velvet Bcn	1,0					X	+50%	3,0	8%
62	Barcelona	Barcelonès	Barcelonès 10	2,0	X	X				+50%	2,0	33%
63	Barcelona	Barcelonès	Wursteuorpe	1,0	X	X		X		-25%	2,1	100%
64	Barcelona	Barcelonès	Zumzeig Cinecooperativa	2,0		X			X	-25%	3,1	15%
65	Mataró	Maresme	Fundació Grup Tercer Món - Mataró	3,0	X				X	+50%	2,9	
66	Mataró	Maresme	Moments de Fusta	2,0					X	+50%	4,3	25%
67	Mataró	Maresme	Som Mobilitat	3,0	X	X	X			+50%	2,8	17%
68	Rubí	Vallès Occidental	Associació Agroecològica Can Feliu	1,0	X	X		X	X	+25%	3,5	17%
69	Sabadell	Vallès Occidental	Ateneu Cooperatiu Vallès Occidental	3,0	X	X				+25%	3,3	100%
70	Sabadell	Vallès Occidental	Filigrana Produccions 360	1,0		X				-25%	1,9	50%
71	Sabadell	Vallès Occidental	Luika	3,0					X	+25%	2,2	10%
72	Sant Cugat del Vallès	Vallès Occidental	Vallès 1	2,0	X	X				+75%	3,8	6%
73	Terrassa	Vallès Occidental	AlterNativa3	1,0	X					+75%	5,0	7%
74	Terrassa	Vallès Occidental	EEE CRespinell	3,0					X	+50%	1,5	17%
75	Terrassa	Vallès Occidental	Eina Cooperativa	1,0	X					+50%	3,0	1%
76	Terrassa	Vallès Occidental	L'egarenca	3,0	X					+25%	4,1	50%
77	Terrassa	Vallès Occidental	Malarrassa	1,0	X	X			X	-25%	2,0	25%
78	Terrassa	Vallès Occidental	XES Terrassa	3,0	X					+25%	2,7	15%
79	Bellaterra	Vallès Occidental	XOBBCooperativa	2,0	X		X			+50%	4,9	50%